

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SELLING
SKILL TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN**
(Studi Kasus Pada PT. Asuransi Sinar Mas)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Bayuaji Darus Setiobudi
NIM. C4A006012**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**



Sertifikasi

Saya, *Bayuaji Darus Setiobudi*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Bayuaji Darus Setiobudi

18 Juni 2007

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul

:

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SELLING

SKILL TERHADAP KINERJA

TENAGA PENJUALAN

(Studi Kasus Pada PT.Asuransi Sinar Mas)

Yang disusun oleh Bayuaji Darus Setiobudi, NIM C4A006012

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 21 Juni 2007

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA
Kusumawardhani, MSc

Dra.

Amie

Semarang 21 Juni 2007
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effects of presentation skill, asking ability, adaptation ability, and technical knowledge on selling skill to enhance salesman performance.

The study was conducted at Sinar Mas Insurance, the sample size is about 110 customer, using the Path Analysis. The results show that presentation skill, asking ability, adaptation ability, and technical knowledge has positive significance effect on selling skill and increase salesman performance.

The effect of presentation skill on selling skill is 0,22; The effect of asking ability on selling skill is 0,18; The effect of adaptation ability on selling skill is 0,19; The effect of technical knowledge on selling skill is 0,21; and The effect of selling skill on salesman performance is 0,26.

The implease presentation skill is concern more important factor to influence selling skill turn to salesman performance than asking ability, adaptation ability, and technical knowledge does.

Keywords: presentation skill, asking ability, adaptation ability, technical knowledge, selling skill, and salesman performance

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, dan pengetahuan teknis terhadap keterampilan menjual untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini dilakukan di Asuransi Sinar Mas, responden yang digunakan sebanyak 110 nasabah, menggunakan analisis jalur. Hasil

penelitian menunjukkan presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, dan pengetahuan teknis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan menjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Pengaruh dari presentation skill terhadap keterampilan menjual adalah 0,22; pengaruh kemampuan bertanya terhadap keterampilan menjual adalah 0,19; pengaruh kemampuan beradaptasi terhadap keterampilan menjual adalah 0,18; pengaruh pengetahuan teknis terhadap keterampilan menjual adalah 0,21; dan pengaruh keterampilan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan adalah 0,26.

Presentation skill adalah variabel yang paling dalam mempengaruhi keterampilan menjual dan berdampak pada kinerja tenaga penjualan daripada kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, dan pengetahuan teknis.

Kata Kunci: presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, pengetahuan teknis, keterampilan menjual, dan kinerja tenaga penjualan

MOTTO :

Kerja adalah cinta yang mengejutkan, dan kau tiada sanggup bekerja dengan cinta melainkan hanya dengan enggan, maka lebih baik jika kau meninggalkannya, lalu mengambil tempat di depan gapura candi meminta sedekah dari mereka yang bekerja dengan sukacita” (Kahlil Gibran)

Persembahkan:

***Buat kedua orang tua yang saya hormati
Atas dorongan semangat yang luar biasa,
Dengan segala do’a yang tidak pernah kering,
Dan juga segenap upaya yang telah dicurahkan untukku
Sehingga tercapai sedikit dari apa yang engkau harapkan.***

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan melampaui berbagai kesulitan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, judul yang diajukan adalah "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterampilan Menjual Terhadap Kinerja Tenaga penjualan". Selain manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun nasihat serta semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku dosen pembimbing 1 atas waktu yang disediakan, kesabaran, perhatian, bimbingan dan arahannya yang telah diberikan kepada penulis yang sangat bermanfaat bagi penelitian ini.
3. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc, selaku dosen pembimbing 2 atas waktu yang disediakan, kesabaran, perhatian, bimbingan dan arahannya yang telah diberikan kepada penulis yang sangat bermanfaat bagi penelitian ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Kedua orang tuaku, Ayahanda Triyono Wahyudiarto dan Ibundaku tercinta Ibu Tripeni Wahyudiani, Adikku Yanuar, dan Fitri Diah Listiorini yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.

7. Teman-teman kuliah MM khususnya Angkatan XXVI/-Sore, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama mengikuti studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
8. Rekan-rekan kerja di Asuransi Sinar Mas yang telah memberikan kontribusi terhadap kelancaran penelitian ini.
9. Semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu..

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 21 Juni
2007

Bayuaji Darus

Setiobudi

Daftar Isi

Halaman	Judul
.....i	
Halaman	Pengesahan Tesis
.....ii	
Sertifikasi	iii
Abstraksi	
.....iv	
Abstract	v
Motto	dan
Persembahan.....	vi
Kata	Pengantar
.....vii	
Daftar Tabel	xiv
Daftar	Gambar
.....xv	
Daftar	Lampiran
.....xvi	
Daftar	Rumus
.....xvii	

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Latar	Belakang
	1
1.2	Rumusan	Masalah
	9
1.3	Tujuan	Penelitian
	11
1.4	Manfaat	Penelitian
	11

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESA PENELITIAN

2.1	Penelitian	Rujukan
	13
2.1.1	Ketrampilan	Menjual
	14
2.1.2	Presentation skill	
	15
2.1.3	Kemampuan	Bertanya
	17
2.1.4	Kemampuan	Beradaptasi
	18
2.1.5	Pengetahuan	Teknikal
	21
2.1.6	Kinerja Tenaga	Penjualan
	23
2.2	Konsep-Konsep	Dasar
	24
2.2.1	Ketrampilan	Menjual
	24
2.2.2	Presentation	skill
	25
2.2.3	Kemampuan	Bertanya
	26

2.2.4	Kemampuan	Beradaptasi
	27
2.2.5	Pengetahuan	Teknikal
	28
2.2.6	Kinerja Tenaga	Penjualan
	29
2.2.7	Pengaruh Presentation Skill Terhadap Ketrampilan	Menjual
	30
2.2.8	Pengaruh Kemampuan Bertanya Terhadap Ketrampilan	Menjual
	33
2.2.9	Pengaruh Kemampuan Beradaptasi Terhadap Ketrampilan	Menjual
	34
2.2.10	Pengaruh Pengetahuan Teknikal Terhadap Ketrampilan	Menjual
	35
2.2.11	Pengaruh Ketrampilan Menjual Terhadap Kinerja Tenaga	Penjualan
	36
2.3	Model Penelitian dan Kerangka	Teoritis
	38
2.4	Dimensionalisasi	Variabel
	39
2.4.1	Ketrampilan	Menjual
	39
2.4.2	Presentation	Skill
	39
2.4.3	Kemampuan Bertanya.....	39

2.4.4	Kemampuan	Beradaptasi40
2.4.5	Pengetahuan	Teknikal40
2.4.6	Kinerja	Tenaga40
2.5	Hipotesis		
Penelitian		41
BAB III METODE PENELITIAN			
3.1	Jenis	dan	Sumber Data
		42
3.1.1	Data Primer	42
3.1.2	Data		Sekunder
		2
3.2	Populasi	dan	Teknik Sampel
		43
3.2.1	Populasi	43
3.2.2	Sampel	43
3.3	Definisi	Operasional	Variabel
		44
3.4	Metode	Pengumpulan	Data
		48
3.5	Variabel		Penelitian
		49
3.6	Teknik	Analisis	Data
		51
3.6.1	Pengembangan	Model	Berbasis Teori
		51

3.6.2	Pengembangan	Diagram	Alur
		51
3.6.3	Konversi	Diagram	Alur
		53
3.6.4	Memilih Matrik Input dan Estimasi Model		
		54
3.6.5	Uji		Asumsi
	Model.....		54
3.6.6	Mehitung	Koefisien	Jalur
		55
3.6.7	Interpretasikan Model dan Modifikasi Model		
		57

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Gambaran	Umum	Objek	Penelitian
			61
4.2	Proses	Analisis		Data
			62
4.2.1	Statistik	Responden-Karakteristik		Responden
			62
4.2.1.1		Presentation		Skill
			63
4.2.1.2		Kemampuan		Bertanya
			66
4.2.1.3		Kemampuan		Beradaptasi
			69
4.2.1.4		Pengetahuan		Teknis
			71
4.2.1.5		Ketrampilan		Menjual
			74
4.2.1.6		Kinerja	Tenaga	Penjualan
			78

4.3	Analisis	Data
	79
4.3.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	
	80
4.3.2	Analisis Jalur	
	81
4.3.2.1	Asumsi Analisis Jalur	
	81
4.3.2.2	Goodness of fit model	
	84
4.3.2.3	Pengujian Hipotesis	
	86

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1	Pendahuluan	
	89
5.2	Kesimpulan	89
5.2.1	Kesimpulan Atas Hipotesis	
	89
5.2.1.1	Pengaruh Presentation Skill terhadap Ketrampilan Menjual	
	90
5.2.1.2	Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Ketrampilan Menjual	
	91
5.2.1.3	Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Ketrampilan Menjual	
	92

5.2.1.4	Pengaruh Pengetahuan Teknikal terhadap Ketrampilan Menjual	93
5.2.1.5	Pengaruh Ketrampilan Menjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	94
5.2.2	Kesimpulan Atas Masalah Penelitian	96
5.3	Implikasi	100
5.3.1	Implikasi Teoritis	100
5.3.2	Implikasi Manajerial	105
5.4	Keterbatasan Penelitian	110
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	111

DAFTAR

PUSTAKA	112
---------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Daftar Tabel

Halaman

Tabel 1.1	Netto	Premium	Written	PT.Asuransi	Sinar	
Mas.....						8
Tabel 2.1	Penelitian	Dan.	C	dan	Weilbaker	
.....						14
Tabel 2.2	Penelitian	Rentz	<i>et</i>	<i>al</i>	
.....						15
Tabel 2.3	Penelitian	John	F.	dan	Tanner	Jr.
.....						16
Tabel 2.4	Penelitian		Shoemaker		<i>et</i>	<i>al</i>
.....						17
Tabel 2.5	Penelitian		Goolsby		<i>et</i>	<i>al</i>
.....						18
Tabel 2.6	Penelitian		Sujan		<i>et</i>	<i>al</i>
.....						19
Tabel 2.7	Penelitian		Rentz		<i>et</i>	<i>al</i>
.....						21
Tabel 2.8	Penelitian	Lien-Ti	Bei	dan	Ricahard	Widdows
.....						22
Tabel 2.9	Penelitian		Tansu		A.	B.
.....						23
Tabel 3.1	Definisi		Operasional			Variabel
.....						44
Tabel 3.2	Variabel					Penelitian
.....						49
Tabel 4.1	Statistik					Deskriptif
.....						62
Tabel 4.2	Tanggapan		Responden-Presentation			Skill
.....						63

Tabel 4.3	Tanggapan	Responden-Kemampuan	Bertanya
.....	66		
Tabel 4.4	Tanggapan	Responden-Kemampuan	Beradaptasi
.....	69		
Tabel 4.5	Tanggapan	Responden-Pengetahuan	teknis
.....	72		
Tabel 4.6	Tanggapan	Responden-Ketrampilan	Menjual
.....	74		
Tabel 4.7	Tanggapan	Responden-Kinerja	Tenaga Penjualan
.....	78		
Tabel 4.8	Hasil	Pengujian	Validitas
.....	80		
Tabel 4.9	Hasil	Pengujian	Reliabilitas
.....	81		
Tabel 4.10	Hasil	Pengujian	Normalitas
.....	82		
Tabel 4.11	Hasil	Pengujian	Outlier
.....	83		
Tabel 4.12	Hasil	Korelasi Antar Variabel	Bebas
.....	83		
Tabel 4.13	Hasil	Pengujian	Kelayakan Model
.....	85		
Tabel 4.14	Uji		Hipotesis
.....	86		
Tabel 5.1	Implikasi		Teoritis
.....	102		

Daftar Gambar

			Halaman
Gambar 2.1	Model	Kerangka Pemikiran	Teoritis
.....	38		

Gambar 3.1	Path			Analysis	
.....					52
Gambar 4.1	Hasil	Pengujian	Path	Analysis	
.....					84
Gambar 5.1	Peningkatan	Kinerja	Tenaga	Penjualan-Proses	1
.....					96
Gambar 5.2	Peningkatan	Kinerja	Tenaga	Penjualan-Proses	2
.....					97
Gambar 5.3	Peningkatan	Kinerja	Tenaga	Penjualan-Proses	3
.....					98
Gambar 5.4	Peningkatan	Kinerja	Tenaga	Penjualan-Proses	4
.....					99

Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner	Penelitian
.....	117

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif, menjadikan setiap perusahaan harus lebih sigap dalam menghadapi kondisi tersebut. Dengan penyusunan strategi yang tepat dan juga analisa pasar yang jitu diharapkan perusahaan akan memiliki kekuatan untuk melakukan persaingan. Adanya kemungkinan saling menjatuhkan maupun berebut pasar sangat besar kemungkinannya, mengingat makin mengerucutnya persaingan bisnis. Dalam situasi yang demikian diperlukan suatu strategi yang tepat agar tetap eksis untuk mengembangkan porsi pasar, meningkatkan volume penjualan dan juga meraih laba yang optimal (Doney dan Canon, 1997, p. 35).

Keberhasilan pengelolaan perusahaan perlu didukung oleh unsur – unsur yang ada dan salah satunya adalah strategi di dalam manajemen penjualan (Ferdinand, 2000, p. 49). Pengelolaan manajemen penjualan yang kurang baik akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Dimana manajemen penjualan memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Ferdinand, 2000, p. 49).

Senada dengan penelitian yang dilakukan Cravens *et al* (1993, p.47) yang menyatakan, bahwa bagian terpenting dari manajemen penjualan yang dipandang sangat mempunyai peranan dalam keberhasilan perusahaan adalah dalam pengelolaan tenaga penjualnya. Hal ini juga telah diteliti oleh Barker (1999, p.103) bahwa peranan seorang tenaga penjual sangat menentukan kesuksesan sebuah penjualan, kesuksesan tersebut ditandai dengan kemampuan tenaga penjual untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan dan rekan kerja dalam lingkungan perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Teas *et al* (1979, p.355) menemukan bahwa kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh langsung pada hasil dari penjualan. Kinerja tenaga penjual adalah bagian terpenting yang sangat memegang peranan dalam sebuah manajemen penjualan (Cravens *et al*, 1993, p.47). Tenaga penjualan mempunyai peranan penting untuk menjembatani hubungan antara perusahaan dengan nasabahnya, selain menjalankan fungsi rutin menjual produk, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan kondisi pasar yang dapat berguna bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakannya. Untuk meningkatkan

kinerja seorang tenaga penjualan perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor – faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang di harapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990).

Tenaga penjual yang bisa memenuhi hasil maksimal bagi perusahaan tentunya memiliki ketrampilan menjual (*selling skill*) yang baik, di mana ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan bisa berkembang dan meningkat seiring pengalaman maupun pembelajaran yang dilakukan. Ketrampilan menjual digambarkan sebagai sebuah orientasi dari seseorang untuk berusaha melakukan perbaikan dan meningkatkan kemampuan serta penguasaan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan *et al.*, 1994, p: 40). Seorang tenaga penjualan harus mempunyai serta mengerti ketrampilan menjual dari tingkat yang paling dasar (Syzmansky, 1988). Kemampuan seorang tenaga penjual dalam melaksanakan tugas penjualannya diharapkan mampu membawa perusahaan mencapai hasil yang diinginkan, tentunya melalui ketrampilan yang dimiliki.

Untuk dapat meneliti lebih jauh, perlu melihat beberapa penelitian terdahulu yang nantinya akan digunakan sebagai acuan

didalam meneliti. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tansu Baker (1999), pada penelitiannya lebih menekankan pada variabel perilaku kerja pada tenaga penjual dan variabel penjualan, dimana pada variabel penjualan lebih spesifikasi lagi dipengaruhi oleh non penjualan dan penjualan. Pada *future research* disarankan untuk dilakukan penelitian berikutnya mengenai kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan variable berbeda pada lingkungan bisnis yang berbeda pula. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Churchil, Ford, Walker dan Hartley (1985), menggunakan analisis meta dalam penelitian yang dilakukannya. Analisis meta merupakan sebuah alternatif untuk memadukan hasil – hasil penelitian yang pernah ada. Penelitiannya mengacu pada bukti – bukti yang terkumpul kemudian dianalisa berkaitan dengan factor-faktor penentu kinerja tenaga pemasaran, antara lain *personal factors, skill, role variables, aptitude, motivation, organizational/environmental factors*. Kelemahan penelitian ini adalah tidak adanya patokan yang digunakan dalam pengambilan sample tertentu, selain itu peneliti juga tidak menyelidiki secara khusus dinamika yang terjadi didalam transaksi-transaksi bisnis penjualan. Sedangkan Cravens et al. (1993), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan terbentuk dari tiga indikator yang saling berhubungan, yaitu *salesforce nonselling behavior performance, salesforce selling behavior performance, dan salesforce outcome*

performance. Joseph, David, Armen, Pratibha dan Robert (2002) dalam penelitiannya menegaskan bahwa ketrampilan menjual dapat dilihat dengan *indikator interpersonal skill, salesmanship skill* dan *teknikal skill*. Sedangkan Bellenger, D. N. *et. al.* (1997) mengatakan bahwa aktivitas yang berhubungan langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pada penelitian selanjutnya akan dilakukan penelitian pada objek perusahaan jasa, lebih khusus lagi pada kinerja tenaga penjualan perusahaan asuransi kerugian. Asuransi adalah perjanjian antara 2 pihak atau lebih, dimana tertanggung mengikat diri pada penanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberi penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang di harapkan karena suatu peristiwa yang tidak pasti. Pemilihan objek penelitian tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama dari telaah penelitian terdahulu, sebagai objek penelitian adalah tenaga penjualan dari perusahaan yang bergerak pada bidang asuransi (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 123). Kedua, keunikan sistem penjualan produk asuransi dan tenaga penjualan pada industri asuransi membutuhkan kemampuan personal selling yang tinggi. Profesi tenaga penjualan asuransi adalah suatu profesi yang membutuhkan orang-orang dengan integritas tinggi dan mempunyai

kemampuan serta kemauan untuk melayani masyarakat secara efektif (Sendra, 2002, p. 10).

Salah satu faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan adalah ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjual. Untuk mengukur ketrampilan menjual tenaga penjualan pada perusahaan asuransi akan ditentukan variable yang tepat. Tenaga penjualan di perusahaan asuransi harus memiliki keahlian menjual yang tinggi meliputi *interpersonal skill* dan *salesmanship skill*, maka dalam penelitian ini akan digunakan empat variabel yang diperkirakan akan mempengaruhi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan.

Variabel yang pertama adalah *presentation skill*, dimana variable ini sangat penting untuk membangkitkan minat dan menimbulkan reaksi pembelian dari pelanggan, sehingga kepiawaian seorang tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan akan menunjukkan tingkat ketrampilan menjual yang dimilikinya. Sebagaimana dikatakan oleh Sendra (2002, p.69) bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi pendekatan (*approach*), penyajian (*presentation*), dan penutupan (*closing*).

Variabel kedua adalah kemampuan bertanya, dalam penelitiannya Schiffman, 1990 (dalam Shoemaker & Johlke, 2002) menegaskan bahwa kemampuan bertanya tenaga penjualan, yaitu

suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami pelanggan sehingga dapat membaca situasi dan kebutuhan pembelian, merupakan suatu ketrampilan penjualan yang sangat penting.

Variabel ketiga yaitu kemampuan beradaptasi, pada penelitian yang dilakukan William & Spiro, 1985 (dalam Miles *et al*, 1990, p.24) mengatakan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Kemampuan beradaptasi yang baik akan memudahkan proses penjualan berikutnya, juga akan menimbulkan hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan.

Variabel yang terakhir yaitu pengetahuan teknikal, Pengetahuan teknikal merupakan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti pengetahuan tentang kegunaan dan keunggulan produk (produk knowledge), pengetahuan tentang teknis dan prosedur dilapangan dan juga pengetahuan tentang customer (Josep, David, Armen, Pratibha dan Robert, 2002, p.13).

PT. Asuransi Sinar Mas bagian dari Sinar Mas Group sebagai salah satu asuransi kerugian yang berdiri sejak 27 Mei 1985 merupakan salah satu perusahaan asuransi yang termasuk dalam sepuluh besar dari sisi pendapatan premi, beberapa periode ini gencar melakukan peluncuran produk-produk asuransi baru

yang diharapkan dapat melengkapi kebutuhan masyarakat akan perlindungan asuransi, tentunya dengan dukungan jaringan pemasaran yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia, tenaga penjualan yang memadai dan promosi produk yang giat dilakukan diberbagai media.

Namun dari realisasi hasil perolehan premi dilapangan nampak bahwa perolehan premi pada tahun 2005 masih belum memuaskan, bahkan cenderung mengalami penurunan yang signifikan.

Berikut disajikan table yang memuat informasi pertumbuhan premi netto dalam kurun waktu empat tahun :

Tabel 1.1
Netto Premium Written PT.Asuransi Sinar Mas
Tahun 2002 – 2005

Sumber Bisnis Tahun	Corporate	Pertumbuha n (%)	Direct	Pertumbuha n (%)
2002	18.051.407.8	-	16.829.494.4	-
	50		09	
2003	35.321.325.7	48,9	25.695.654.9	34
	22		11	

2004	61.114.118.3	42	33.505.184.3	24
	91		55	
2005	54.147.027.6	-12	34.361.627.2	2,5
	13		03	

Sumber : Asuransi Sinar Mas

Sumber bisnis *corporate* merupakan sasaran pemasaran asuransi yang meliputi perusahaan-perusahaan, dimana unit yang diasuransikan antara lain seperti aset perusahaan berupa bangunan, mesin, kendaraan operasional serta keselamatan dan kesehatan karyawannya. Kemudian untuk sumber bisnis *direct* merupakan sasaran pemasaran yang terdiri dari tiap – tiap individu atau perorangan. Pemasaran produk asuransi yang beredar ditengah masyarakat (*direct*) maupun dilingkungan perusahaan (*corporate*) tidak lepas dari peran tenaga penjualan yang terjun langsung ke medan pertempuran bisnis asuransi untuk menawarkan dan merayu nasabah. Hal ini sejalan dengan penelitian Ferdinand (2000) yang mengatakan bahwa manajemen penjualan memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan diatas dan juga berdasarkan data yang tercantum dalam table 1.1. menunjukkan bahwa telah terjadi masalah berupa penurunan kinerja tenaga penjualan. Pertumbuhan premi dari tahun 2003 ke tahun 2004 sudah menunjukkan penurunan sekitar 6,9 persen pada sumber bisnis *corporate*, kemudian untuk sumber bisnis *direct* tahun 2003 ke tahun 2004 pertumbuhan premi juga menurun sekitar 10 persen. Puncak penurunan terjadi ditahun 2005 dimana sumber bisnis *direct* hanya mengalami pertumbuhan 2,5 persen dibandingkan tahun 2004. Sedangkan pada sumber bisnis *corporate* perolehan premi mengalami penurunan cukup tajam hingga mencapai 12 persen. Penurunan *netto premium written* ini menunjukkan adanya suatu masalah pada kinerja pada tenaga penjualan. Fenomena penurunan tersebut mengesampingkan asumsi adanya pengaruh faktor eksternal, karena pada kenyataannya pertumbuhan asuransi umum pada tahun 2005 rata-rata bisa mencapai 15 hingga 20 persen, artinya banyak perusahaan asuransi lain yang bisa mencatat pertumbuhan premi yang cukup bagus di tahun 2005.

Sehingga dari permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut, masalah penelitian yang muncul adalah “Apa faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada perusahaan Asuransi Sinar Mas?”. Berbagai faktor dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil dari berbagai

penelitian dan literature dikatakan bahwa ketrampilan menjual (*selling skill*) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Untuk meningkatkan kinerja seorang tenaga penjualan perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor – faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang di harapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Faktor ketrampilan menjual didukung oleh variable-variabel yang teridentifikasi akan memberikan pengaruh terhadap ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, adapun variable-variabel yang dimaksud adalah, variable presentation skill, variable kemampuan bertanya, variable kemampuan beradaptasi dan variable pengetahuan teknikal.

Dari masalah penelitian yang telah disampaikan, maka munculah pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah presentation skill seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap terhadap ketrampilan menjual ?
- b. Apakah kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap terhadap ketrampilan menjual ?

- c. Apakah kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap ketrampilan menjual ?
- d. Apakah pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap ketrampilan menjual ?
- e. Apakah ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh presentation skill terhadap ketrampilan menjual
2. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan bertanya terhadap ketrampilan menjual
3. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan beradaptasi terhadap ketrampilan menjual
4. Untuk menganalisis pengaruh pengetahuan teknikal terhadap ketrampilan menjual
5. Untuk menganalisis pengaruh ketrampilan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah memberi informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan, dimana kegunaan tersebut adalah :

1. Manfaat teoritis

- a. Kontribusi bagi pengembangan pengetahuan bidang riset kinerja tenaga penjualan. Hasil-hasil kajian ini diharapkan menambah terhadap struktur teoritis yang telah dibangun dan dikembangkan oleh para peneliti terdahulu
- b. Memberikan bahan acuan bagi peneliti selanjutnya serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang manajemen pemasaran

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai kontribusi praktis bagi manajerial. Kajian mengenai kinerja tenaga penjualan pada perusahaan asuransi ini, diharapkan akan membantu tenaga penjualan untuk lebih menggali dan memahami faktor-faktor yang berpotensi untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan efektifitas penjualan produk perusahaan.
- b. Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman praktis bagi penulis khususnya yang berkaitan dengan masalah presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi dan pengetahuan teknikal terhadap ketrampilan menjual dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESA PENELITIAN

2.1. Penelitian Rujukan

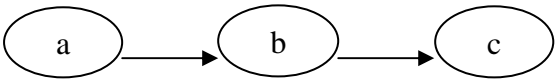
Kinerja tenaga penjualan merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan. Kinerja tenaga penjual adalah bagian terpenting yang sangat memegang peranan dalam sebuah manajemen penjualan (Cravens *et al*, 1993, p.47). Profitabilitas suatu perusahaan akan dapat tercapai secara maksimal jika mempunyai kinerja tenaga penjualan yang baik. Ferdinand (2000) mengemukakan bahwa manajemen penjualan memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Tenaga penjualan dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh ketrampilan menjual yang dimilikinya. Ketrampilan seorang tenaga penjualan sangat menentukan terhadap seberapa besar kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan diatas, maka penelitian ini melakukan penelitian dalam bidang manajemen penjualan yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual, dimana akan diuji keterkaitan faktor-faktor yang menunjang variabel ketrampilan menjual yang dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjualan

2.1.1. Ketrampilan Menjual

Ketrampilan menjual merupakan pembelajaran seorang tenaga penjualan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam melakukan tindakan-tindakan yang mendukung keberhasilan dalam tugas penjualannya. Dan C dan Weilbaker (1990) melakukan penelitian mengenai hubungan ketrampilan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian tersebut secara singkat disajikan pada table 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Dan .C. dan Weilbaker

Peneliti/Judul	Weilbaker, Dan C. "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales" Journal of Personal Selling & Sales Management Vol.X (Summer, p.45-55)
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan antara factor <i>selling skill</i> terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki seorang tenaga penjualan akan berpengaruh terhadap peningkatan <i>selling skill</i> , dimana <i>selling skill</i> sendiri juga berpengaruh positif terhadap kinerja
Hubungan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini sama-sama menggunakan variable kemampuan menjual, dengan menggunakan factor-faktor berbeda untuk diuji pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan
Model Penelitian	 <pre>graph LR; a((a)) --> b((b)); b --> c((c))</pre>

	a. Pengalaman b. Kemampuan Jual c. Performance
--	--

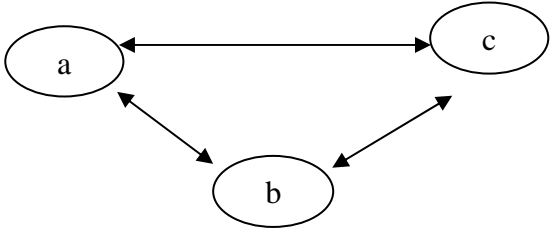
Sumber : Dan C dan Weilbaker (1990)

2.1.2. Presentation Skill

Ketrampilan tenaga penjualan untuk dapat melakukan presentasi penjualan dengan baik merupakan salah satu kehandalan yang penting bagi keberhasilan penjualan, dimana hal ini dapat menimbulkan minat nasabah terhadap produk yang ditawarkan terutama produk baru. Penelitian mengenai presentasi penjualan dalam kaitannya untuk menunjang ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan yang dilakukan oleh Rentz, et. al. (2002) nampak pada table 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2
Penelitian Rentz, et. al.

Peneliti/Judul	Joseph O. Rentz, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T. Ladd/ A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation (Winter 2002. p.13-21)
Tujuan Penelitian	Melengkapi penelitian ilmiah dari semua pengukuran mengenai ketrampilan menjual
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keahlian menjual dipengaruhi secara signifikan oleh <i>interpersonal skill</i> , <i>salesmanship skill</i> dan <i>technical skill</i>
Hubungan dengan	Penelitian ini menggunakan salah satu bentuk dari <i>salesmanship skill</i> yaitu <i>presentation skill</i>

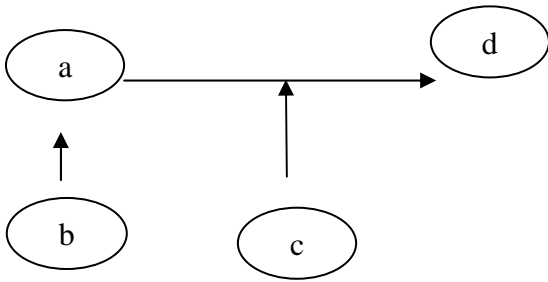
Penelitian Ini	seorang tenaga penjualan
Model Penelitian	 <p>a. Interpersonal Skill b. Technical Knowledge c. Salesmanship Skill</p>

Sumber : Rentz, et. al. (2002)

John F. dan Tanner Jr (1994) melakukan penelitian tentang presentasi penjualan yang diselaraskan dengan kemampuan adaptasi pada tipe pembeli yang berlainan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas disajikan pada table 2.3 berikut.

Tabel 2.3
Penelitian John F. dan Tanner Jr.

Peneliti/Judul	John F., Tanner Jr. "Adaptive Selling at Trade Show" Journal of Personal Selling and Sales Management Vol XIV No.2 (Spring), 1994
Tujuan Penelitian	Mengkaji Bagaimana tenaga penjualan beradaptasi dengan tipe nasabah yang berbeda dalam lingkungan penjualan yang spesifik
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga penjualan mengubah presentasi penjualan berdasarkan tipe pembeli yang ditemui
Hubungan	Penelitian ini menggunakan faktor <i>presentation</i>

dengan Penelitian Ini	<i>skill</i> sebagai factor yang mempengaruhi tingkat ketrampilan penjualan
Model Penelitian	 <p>a. Adaption in the Sales Interaction b. Salesperson Characteristic c. Characteristic of The Micro-invironment d. Performance (behavior)</p>

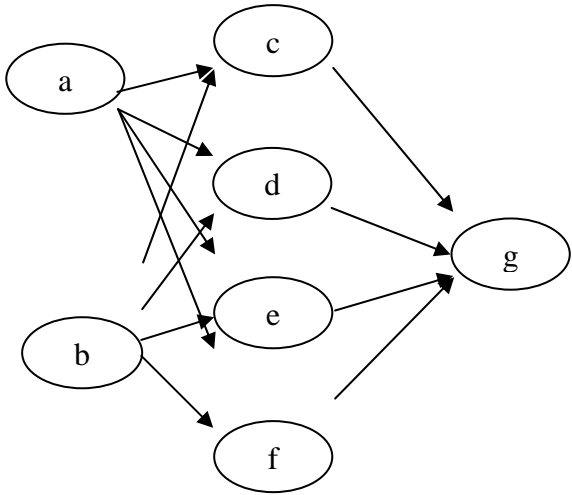
Sumber : John F. dan Tanner Jr (1994)

2.1.3. Kemampuan Bertanya

Kemampuan bertanya merupakan salah satu ketrampilan yang penting, dimana melalui kemampuan bertanya yang baik akan terkumpul informasi mengenai pelanggan serta apa yang diinginkan oleh pelanggan berkaitan dengan produk yang ditawarkan pada mereka. Penelitian mengenai kemampuan bertanya secara ringkas disajikan pada table 2.4 berikut.

Tabel 2.4
Penelitian Shoemaker, et. al.

Peneliti/Judul	Mary E, Shoemaker, Mark C, Johlke. "An Examination of The Antecedent of A Crucial Selling Skill: Asking Questions" Journal of
----------------	---

	Management Issue VolXIV No.1 (Spring, 2002)
Tujuan Penelitian	Mengkaji factor-faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan penjualan dan pengalaman menjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan perusahaan, pengetahuan competitor. Penjualan adaptif dan pengetahuan competitor berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya.
Hubungan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini menggunakan variable kemampuan bertanya untuk diuji pengaruhnya terhadap ketrampilan penjualan
Model Penelitian	 <pre> graph LR a((a)) --> c((c)) a((a)) --> d((d)) a((a)) --> e((e)) a((a)) --> f((f)) b((b)) --> e((e)) b((b)) --> f((f)) c((c)) --> g((g)) d((d)) --> g((g)) e((e)) --> g((g)) </pre> <p> a. Sales Training b. Sales Experience c. Adaptive Selling d. Product Knowledge e. Firm Knowledge f. Competitor Knowledge </p>

	g. Questioning Skill
--	----------------------

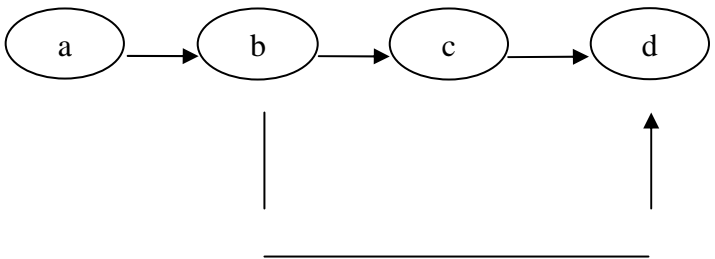
Sumber : Shoemaker, et. al. (2002)

2.1.4. Kemampuan Beradaptasi

Pendekatan penjualan menjadi rutinitas bagi tenaga penjualan. Kemampuan beradaptasi sangat diperlukan untuk memudahkan pendekatan pada nasabah. Kemampuan adaptasi merupakan perubahan perilaku tenaga penjualan untuk bisa melakukan pendekatan dan menjalin interaksi dengan nasabah. Penelitian mengenai kemampuan beradaptasi yang dilakukan oleh Goolsby, et. al. (1998) disajikan pada table 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5
Penelitian Goolsby, et. al.

Peneliti/Judul	Michael L.Boorom, Jerry r., Goolsby, Rosemary P., Ramsey "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance" Journal of the Academy of Marketing Sciences, 26 (Winter, p.16-30)
Tujuan Penelitian	Menguji pengaruh sifat komunikasi relasional yaitu kecerdasan berkomunikasi dan keterlibatan interaksi dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjualan
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan berkomunikasi berpengaruh terhadap keterlibatan interaksi. Keterlibatan interaksi memiliki peran dalam meningkatkan adaptivitas yang akan meningkatkan kinerja
Hubungan dengan	Penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh kemampuan beradaptasi seorang tenaga

Penelitian Ini	penjualan terhadap ketrampilan menjual, juga perannya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan
Model Penelitian	 <pre> graph LR a((a)) --> b((b)) b --> c((c)) c --> d((d)) b --- d </pre> <p>a. Communication Apprehension b. Interaction Involvement c. Adaptive Selling d. Sales Outcome</p>

Sumber : Goolsby, et. al. (1998)

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sujan, et. al. (1986) yang meneliti tentang variable-variabel yang mempengaruhi penjualan adaptif disajikan pada table 2.6 berikut.

Tabel 2.6
Penelitian Sujan, et. al.

Peneliti/Judul	Barton A, Weitz, Harish Sujan dan Mita Sujan "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness" Journal of Marketing Vol.50 (October, 1986)
	Memberikan kerangka bagi pemahaman tentang penjualan adaptif dan menguji variable anteseden

Tujuan Penelitian	dari penjualan adaptif
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan penjualan adaptif dipengaruhi oleh pengetahuan tenaga penjualan terhadap tipe konsumen dan strategi penjualan sebagaimana motivasi mereka untuk merubah arah perilaku mereka
Hubungan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini juga menggunakan variabel kemampuan beradaptasi untuk mendukung tingkat ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan
Model Penelitian	<pre> graph TD a((a)) --> i((i)) b((b)) --> i c((c)) --> i d((d)) --> i i --> m((m)) e((e)) --> j((j)) f((f)) --> j j --> m g((g)) --> k((k)) h((h)) --> l((l)) k --> n((n)) l --> n n --> o((o)) m --> o p((p)) --> o o --> q((q)) o --> m o --> j n --> o </pre> <p>a. Non-contingent Reward</p>

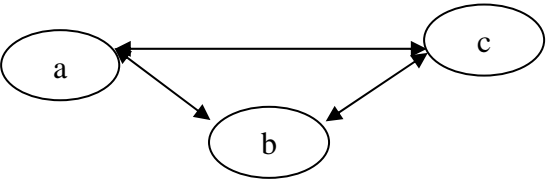
	<ul style="list-style-type: none"> b. Cognitive Feedback c. Self Management d. Organizational Culture e. Environmental Cues f. Cognitive Feedback g. Self Management h. Training Selection i. Intrinsic Reward Orientation j. Strategy Attributions k. Abilities Knowledge l. Skill Information: Acquisitions Skill m. Motivation to Practice Adaptive Selling n. Capabilities of Sales Person o. Practice of Adaptive Selling p. Environment Conditions q. Performance
--	---

Sumber : Sujan, et. al. (1986)

2.1.5 Pengetahuan Teknikal

Untuk mendukung kegiatan penjualan, pengetahuan teknis semestinya dikuasai dengan baik oleh seorang tenaga penjualan. Penguasaan pengetahuan teknis meliputi pengetahuan jenis produk, manfaat produk serta keistimewaan produk, dan juga pengetahuan customer akan dapat menjawab pertanyaan nasabah. Sehingga dapat mendukung ketrampilan penjualan seorang tenaga penjual. Penelitian yang dilakukan Rentz, et. al. (2002) disajikan pada table 2.7 berikut ini.

Tabel 2.7
Penelitian Rentz, et. al.

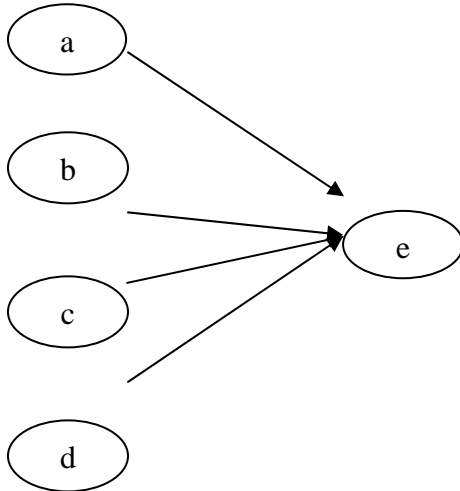
Peneliti/Judul	Joseph O. Rentz, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T. Ladd/ A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation (Winter 2002. p.13-21)
Tujuan Penelitian	Melengkapi penelitian ilmiah dari semua pengukuran tentang keahlian menjual
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan keahlian menjual dipengaruhi secara signifikan oleh interpersonal skill, salesmanship skill dan technical skill
Hubungan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini sama-sama menggunakan variable pengetahuan teknikal yang akan menunjang keahlian menjual seorang tenaga penjualan
Model Penelitian	 <pre> graph LR a((a)) --> b((b)) a((a)) --> c((c)) b((b)) --> c((c)) </pre> <p>a. Interpersonal Skill b. Technical Knowledge c. Salesmanship Skill</p>

Sumber : Rentz, et. al. (2002)

Penelitian lain yang dilakukan Lien-Ti Bei dan Richard Widdows (1999) mencoba meneliti mengenai pengaruh presentasi product knowledge terhadap dorongan membeli. Hasil penelitiannya secara ringkas dapat dilihat pada table 2.8 berikut.

Tabel 2.8

Penelitian Lien-Ti Bei dan Richard Widdows

Peneliti/Judul	Lien-Ti Bei, Richard Widdows "Product Knowledge and Product Involvement as Moderator of the Effect of Information on Purchase Decisions: A Case Study using the Perfect Information Frontier Approach" The Journal of Consumer Affairs Vol.33 No.1 (1999)
Tujuan Penelitian	Meneliti mengenai factor-faktor yang menimbulkan dorongan konsumen untuk membuat keputusan pembelian
Hasil Penelitian	Keputusan membeli konsumen terjadi setelah mereka memahami presentasi akan produk baik secara langsung maupun tak langsung dan informasi yang lebih kompleks akan mendorong konsumen untuk membuat keputusan membeli
Hubungan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini menggunakan pengetahuan teknikal yang didalamnya meliputi pengetahuan produk, dimana variable ini akan menunjang keahlian menjual dan berakibat pada meningkatnya kinerja penjualan
Model Penelitian	 <pre> graph LR a((a)) --> e((e)) b((b)) --> e c((c)) --> e d((d)) </pre> <p>a. Product Type b. Product Information c. Product Involved</p>

	d. Customer Purchase e. Decision
--	-------------------------------------

Sumber : Lien-Ti Bei dan Richard Widdows (1999)

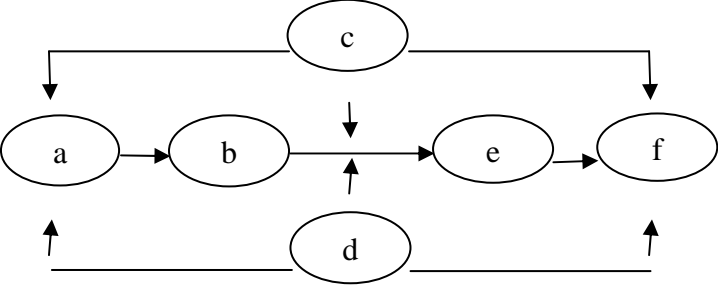
2.1.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjual sangat dipengaruhi oleh banyak factor. Kinerja seorang tenaga penjualan dapat diindikasikan dengan perolehan laba dan pertumbuhan pelanggan. Penelitian mengenai kinerja tenaga penjualan pernah dilakukan oleh Tansu Barker (1999) yang meneliti tentang factor-faktor yang mempunyai hubungan terhadap kinerja tenaga penjualan, secara singkat dapat disajikan pada table 2.9 berikut ini.

Tabel 2.9

Penelitian Tansu, A. B.

Peneliti/Judul	Tansu, A. B., "Bencmark of Successful Salesforce Performance" Canadian Journal Administrative Science (1999) p.95-104
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan antara karakteristik yang dimiliki tenaga penjualan terhadap perilaku penjualan dan non penjualan serta relevansinya dalam kinerja tenaga penjualan guna mencapai kinerja tenaga penjualan efektif
	Pada penelitian ini perilaku penjualan menunjukkan hubungan yang signifikan

Hasil Penelitian	terhadap kinerja penjualan, sedangkan perilaku non penjualan tidak ada perbedaan yang signifikan
Hubungan dengan Penelitian Ini	Penelitian ini juga meneliti mengenai kinerja tenaga penjualan, terutama terhadap variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan
Model Penelitian	 <p>a. Salesperson Characteristic b. Salesforce (non selling Perform. , Behavior Perform.) c. Sales Management Control d. Organizational Factors e. Salesforce Outcome Performance f. Sales Unit Effectiveness</p>

Sumber : Tansu Barker (1999)

2.2. Konsep – konsep Dasar

2.2.1 Ketrampilan Menjual

Ketrampilan menjual (*selling skill*) merupakan keyakinan akan adanya pengetahuan khusus yang dimiliki oleh tenaga

penjualan tersebut yang mendukung hubungan bisnis (Liu & Leach, 2001, p. 149). Ketrampilan menjual sering juga ditunjukkan dengan kemampuan tenaga penjualan untuk memberikan solusi yang dibutuhkan oleh pelanggannya, sehingga pelanggan merasakan adanya nilai tambah yang diperoleh. Kemampuan menjual yang dimiliki tenaga penjualan akan semakin meningkat, peningkatan ini terjadi seiring pembelajaran seorang tenaga penjualan terhadap kondisi yang dihadapi didalam melaksanakan tugas penjualan. Ketrampilan menjual juga digambarkan sebagai sebuah orientasi dari seseorang untuk berusaha melakukan perbaikan dan meningkatkan kemampuan serta penguasaan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan *et al.*, 1994, p: 40). Dengan kata lain, ketrampilan menjual merupakan pengetahuan dan penguasaan untuk melakukan tindakan tertentu sebagai pengetahuan prosedural maupun tindakan khusus yang mengacu pada keberhasilan penjualan.

Pada penelitian yang dilakukan Syzmansky (1988) dijelaskan bahwa ketrampilan menjual merupakan usaha tenaga penjual untuk mengetahui atau mengenal bagaimana melakukan tindakan nyata, sering ditunjukkan sebagai pengetahuan prosedural dan mengetahui hal-hal nyata yang kadang-kadang ditunjukkan sebagai pengetahuan yang dideklarasikan. Ketrampilan menjual merupakan hal penting yang perlu menjadi pemikiran bagi pihak

perusahaan, sehingga pengelolaan tenaga penjualan yang baik harus benar-benar menjadi suatu perhatian.

Ketrampilan menjual yang baik akan memberi kemudahan dalam menguasai serta menangani proses penjualan. Kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan aktivitas penjualan dipengaruhi oleh karakteristik yang dimiliki, sehingga tenaga penjualan memahami perencanaan yang akan disusun untuk meningkatkan kinerjanya. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam memaksimalkan pekerjaannya, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan cara kerjanya, presentasi penjualan, kemampuan bertanya serta kemampuan beradaptasi dari seorang tenaga penjualan.

2.2.2. Presentation Skill

Pada perusahaan asuransi, ketrampilan melakukan presentasi penjualan harus dimiliki oleh seorang tenaga penjual. Presentasi penjualan merupakan sebuah kesempatan untuk memaparkan produk yang ditawarkan serta peluang bagi tenaga penjual untuk membangkitkan ketertarikan nasabah terhadap produk tersebut. Fenomena yang sering terjadi di lapangan, seorang tenaga penjualan dalam presentasi penjualan lebih mirip semacam orasi. Ada ketrampilan tertentu yang harus dikembangkan dalam presentasi, dimana presentasi penjualan

yang mengikutsertakan nasabah sehingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi didalamnya adalah lebih efektif (Johhlke & Mary, 2002). Lebih rinci dijelaskan oleh Kotler (1997) bahwa dalam melakukan presentasi, seorang tenaga penjualan sebaiknya mengikuti rumus AIDA guna memperoleh perhatian (*attention*), menimbulkan minat (*interest*), membangkitkan keinginan (*desire*), menimbulkan tindakan pembelian (*action*). Untuk bisa memperoleh perhatian nasabah, menimbulkan minat nasabah terhadap produk yang ditawarkan, membangkitkan keinginan untuk memiliki dan menimbulkan tindakan pembelian oleh nasabah tentunya seorang tenaga penjual menggunakan strategi komunikasi yang baik. Mohr *et al.* (1990, p.36) dalam penelitiannya mengatakan bahwa tenaga penjualan berperan dalam pemasaran produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan berkomunikasi dan strategi komunikasi yang digunakan oleh tenaga penjualan. Kesempatan untuk dapat memberikan presentasi penjualan yang khusus pada tiap pelanggan merupakan keuntungan yang diperoleh dari personal selling, dimana terdapat kesempatan bagi tenaga penjualan untuk mengumpulkan informasi secara langsung dari pelanggan, kemudian berdasarkan dari informasi tersebut, dapat diketahui keinginan, keluhan dan harapan pelanggan.

2.2.3. Kemampuan Bertanya

Kemampuan bertanya tenaga penjualan, adalah suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami pelanggan sehingga dapat membaca situasi dan kebutuhan pembelian, merupakan suatu ketrampilan penjualan yang sangat penting (Schiffman, 1990 dalam Shoemaker & Johlke, 2002). Tenaga penjual yang bisa memahami kebutuhan maupun keinginan pelanggan sehubungan dengan produknya melalui pertanyaan yang tepat, akan menyebabkan adanya kedekatan hubungan dengan pelanggan, dimana kedekatan hubungan itu merupakan benih dari kepercayaan pelanggan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Manning & Reese, 1998 (dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p.118) mengatakan bahwa proses bertanya yang tepat membantu tenaga penjualan dalam pencapaian tujuan penjualan: (1) pembangunan laporan dan kepercayaan, (2) kemudahan komunikasi yang berarti, (3) perolehan informasi.

Kemampuan bertanya yang baik, akan menimbulkan kedekatan dan memunculkan kepercayaan dari pelanggan. Ketika kepercayaan dari nasabah telah ditunjukkan maka proses penjualan berikutnya akan berjalan lebih mudah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh William *et al.* (1990, p.33) yang menemukan bahwa pembeli akan lebih terbuka pada tenaga penjualan yang mengetahui pertanyaan paling efektif dan hal ini

akan membantu penjual tersebut dalam memilih pesan penjualan yang akan disampaikan dengan tepat.

2.2.4. Kemampuan Beradaptasi

Adaptasi penjualan merupakan perubahan dari perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau interaksi antar pelanggan yang didasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan yang sesungguhnya (Weitz, Sujan, 1986 dalam Spiro, Weitz, 1990). Berbagai macam market segmen yang dituju oleh tenaga penjualan untuk menawarkan produknya, hanya tenaga penjualan dengan kemampuan beradaptasi yang baik yang mampu masuk di semua segmen. Tenaga penjualan melakukan pendekatan penjualan yang beragam bertujuan untuk menunjukkan kesan yang ingin ditampilkan kepada nasabah.

Kemampuan beradaptasi dalam penjualan digambarkan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang berharga tentang sifat-sifat yang penjualan situasional (Spiro & Weitz, 1990, p. 62). Untuk memiliki kemampuan adaptasi tersebut diperlukan pembelajaran karakter dalam berbagai situasi penjualan. Proses penyesuaian diri

mengarah pada hubungan pembelajaran karakter yang lebih ekspresif dalam situasi social yang ada dan dapat mengekspresikan diri mereka sendiri dalam berbagai macam cara untuk dapat berekspresi guna menyampaikan tujuan mereka (Goffman, 1959, p.4 dalam Goolsby, *et. al.*, 1992, p.52).

2.2.5. Pengetahuan Teknikal

Pengetahuan teknikal didefinisikan sebagai pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti pengetahuan tentang kegunaan dan keunggulan produk (produk knowledge), pengetahuan tentang teknis dan prosedur dilapangan dan juga pengetahuan tentang nasabah (Josep, David, Armen, Pratibha dan Robert, 2002, p.13). Tenaga penjual yang menguasai pengetahuan teknikal meliputi pengetahuan produk dan fungsinya, pengetahuan prosedur dilapangan dan pengetahuan tentang produk competitor (Peterson & Smith, 1995 dalam Johlke & Mary, 2002) serta pengetahuan pasar dan industri (El-Ansary, 1993 dalam Johlke & Mary, 2002).

Pengetahuan produk merupakan sarana lain untuk mendukung keberhasilan seorang tenaga penjualan dalam menunaikan tugasnya (Sutojo, 2000, p.75). Sangat penting bagi seorang tenaga penjual untuk mengetahui pengetahuan tentang

atribut produk, ini merupakan ketrampilan teknis yang harus dimiliki oleh seorang tenaga penjual. Sedangkan pengetahuan mengenai prosedur dilapangan jika diaplikasikan pada bidang asuransi, merupakan mekanisme administratif yang harus dipenuhi nasabah ketika mengajukan klaim asuransi, juga meliputi lamanya proses klaim dan nilai pertanggungan yang diganti. Pengetahuan prosedur seperti ini harus dikuasai oleh tenaga penjual bukan hanya petugas bagian klaim saja. Tenaga penjual memerlukan pengetahuan mengenai prosedur agar bisa memberikan jalan keluar untuk membantu nasabahnya ketika melakukan klaim.

2.2.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan merupakan tingkat atau derajat tenaga penjualan dalam memenuhi tugas – tugas penjualan, baik itu dari sisi pencapaian hasil maupun perilaku penjualan (Behrman & Parreault, 1982 dalam Goolsby, *et. al.*, 1992). Kinerja tenaga penjualan ditentukan oleh tenaga penjualan itu sendiri, seberapa besar kinerja yang dimiliki oleh tenaga penjualan dapat terindikasikan dengan melihat pencapaian hasil penjualan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Challagalla & Shervani (1996) kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat pemenuhan target penjualan oleh tenaga penjualan, dimana target tersebut telah ditetapkan pada mereka. Kinerja atau sesuatu yang

dicapai atau kemampuan atau prestasi yang diperlihatkan tenaga penjualan bisa juga diartikan sebagai tingkatan sampai sejauh mana para tenaga penjualan melaksanakan tanggung jawab dan tugas mereka (Dubinsky, *et. al.*, 1992). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dengan terlampauinya target penjualan pada suatu perusahaan, akan menunjukkan kesungguhan tenaga penjual dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.

2.2.7. Pengaruh Presentation Skill terhadap Ketrampilan Menjual

Presentasi penjualan merupakan salah satu konsep penjualan yang mempunyai peran penting, dimana dalam segmen presentasi akan berpengaruh terhadap besarnya minat, ketertarikan serta keinginan nasabah untuk menentukan keputusan pembelian yang akan diambil. Sendra (2002, p.69) mengatakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi pendekatan (*approach*), penyajian (*presentation*), dan penutupan (*closing*). Sedangkan pada penelitian Boorom *et al* (1998, p.23) dikatakan bahwa seorang tenaga penjualan menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. Pentingnya sebuah presentasi, hingga dapat mempengaruhi

pelanggan untuk melakukan pembelian, menjadikan kemampuan melakukan presentasi penjualan merupakan hal penting dari sebuah keahlian penjualan yang perlu diperhatikan.

Keberhasilan presentasi ditunjukkan antara lain dengan adanya respon nasabah dalam mengikuti proses presentasi dan tindakan pembelian yang dilakukan oleh nasabah setelah presentasi. Pada penelitian Johlke & Mary (2002) dikatakan bahwa presentasi penjualan yang mengikutsertakan nasabah sehingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi didalamnya adalah lebih efektif. Strategi komunikasi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan. Kemampuan tenaga penjualan untuk memodifikasi model-model komunikasi yang interaktif dengan nasabah pada tiap segment sangatlah penting. Boorom *et al* (1998, p.121) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kemampuan komunikasi dan keterlibatan interaksi mempengaruhi hasil kinerja tenaga penjualan baik secara langsung maupun tidak untuk meningkatkan kemampuan interaksi penjualan. Sedangkan Grewal, D dan Sharma, A (1991, p.18) mengatakan bahwa tenaga penjual yang mampu menyesuaikan diri dalam presentasi penjualan, berdasarkan lima hal; (1) adanya harapan pelanggan terhadap kinerja awal dan produk, (2) adanya harapan pelanggan terhadap presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan, (3) harapan

pelanggan terhadap kredibilitas tenaga penjualan, (4) usaha-usaha mengutamakan pelanggan, (5) persepsi pelanggan mengenai usaha-usaha tenaga penjualan tersebut.

Presentation skill merupakan salah satu *salesmanship skill* yang harus dimiliki oleh tenaga penjualan, terutama tenaga penjualan dibidang jasa. Dalam penjualan produk jasa, tidak terdapat bentuk fisik dari barang yang dijual (*intangible*), sehingga dalam presentasi juga dapat bertujuan untuk menggambarkan 'bentuk barang' yang dijual. Rentz *et al* (2002, p. 13) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi :

1. *interpersonal skill*, seperti cara mengatasi dan memecahkan konflik.
2. *salesmanship skill*, seperti membuat presentasi dan menutup penjualan
3. *technical skill*, seperti pengetahuan akan tampilan dan manfaat produk, keahlian engineering dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi *presentation skill* seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

2.2.8. Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Ketrampilan Menjual

Keterlibatan tenaga penjualan sangat diperlukan dalam berinteraksi dengan pelanggan, melalui kemampuannya untuk menggali kebutuhan pelanggan dengan cara mengajukan pertanyaan. Dengan mengetahui apa yang menjadi keluhan dan kebutuhan pelanggan, seorang tenaga penjualan dapat melakukan tindakan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut, dimana mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan cara yang efisien dan bermanfaat untuk memperoleh informasi tentang pelanggan (Parasuraman *et al*, 1993)

Dalam bisnis asuransi, sangat penting untuk memahami kebutuhan pelanggan, adanya strategi bertanya yang baik akan dapat memunculkan informasi yang dibutuhkan. Informasi yang diperoleh akan berguna sebagai dasar bagi tenaga penjualan untuk menawarkan produk asuransi yang tepat bagi kebutuhan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Plank *et al*. (1999, p.33) mengatakan bahwa salah satu kehandalan tenaga penjual adalah kemampuan mendapatkan informasi dari nasabah yaitu melalui bertanya kepada pembeli dan mendengarkan pembeli kemudian menggunakan informasi yang dimiliki untuk dapat menerangkan produknya kepada pembeli dan juga memperoleh informasi penting dari pembeli sehubungan dengan produknya.

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

2.2.9. Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Ketrampilan Menjual

Kemampuan adaptasi sebagai media yang baik untuk menjalin interaksi dengan nasabah, dimana kondisi penjualan tidak selalu sama. Salah satu teknik menjual yang paling esensial adalah kecakapan salesperson untuk menggunakan adaptive selling dengan pelanggan (Johlke & Mary, 2002). Tenaga penjualan dengan kemampuan beradaptasi, meliputi gaya komunikasi, interaksi dan berekspresi dengan nasabah menyebabkan kedekatan hubungan dengan nasabah sehingga pada akhirnya dapat melakukan tujuan penjualan. Dikatakan oleh Piercy *et. al.* (1997) bahwa tenaga penjualan pada perusahaan yang efektif mempunyai kemampuan menyesuaikan diri yang lebih baik dari satu pelanggan ke pelanggan lain, berpengalaman dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda, merubah gaya penjualan dari satu situasi ke situasi yang lain dan mempunyai fleksibilitas dalam pendekatan penjualan yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh William & Spiro, 1985 (dalam Miles *et al*, 1990, p.24) mengatakan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Kemampuan adaptasi yang baik dari tenaga penjualan akan memudahkan tenaga penjualan untuk melakukan interaksi pada semua nasabah dengan karakter yang berbeda. Kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil seorang tenaga penjualan (Boorom. M. *et al*, 1998, p.330).

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

2.2.10. Pengaruh Pengetahuan Teknikal terhadap Ketrampilan Menjual

Terdapat tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi *interpersonal skill*, *salesmanship skill*, dan *technical skill* (Rentz *et al*, 2002, p. 13). Keahlian menjual yang baik harus didukung dengan pengetahuan teknik yang baik mengenai produk dan fungsi produk. Karena jawaban yang tidak maksimal dari tenaga penjualan

akan menjadikan hilangnya kepercayaan nasabah. Terutama pada produk jasa, dimana nasabah harus mengerti benar, fasilitas-fasilitas yang diperoleh jika menggunakan produk jasa, misalnya seperti produk asuransi. Telah disampaikan bahwa pengetahuan teknikal merupakan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti pengetahuan tentang kegunaan dan keunggulan produk (produk knowledge), pengetahuan tentang teknis dan prosedur dilapangan dan juga pengetahuan tentang customer (Josep, David, Armen, Pratibha dan Robert, 2002, p.13). Nasabah akan mempunyai persepsi tertentu terhadap jawaban – jawaban yang memuaskan dari tenaga penjual, sehingga pengetahuan teknis yang dikuasai seorang tenaga penjual akan menunjukkan seberapa besar keahlian menjual yang dimilikinya.

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

2.2.11. Pengaruh Ketrampilan Menjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Untuk meningkatkan kinerja seorang tenaga penjualan perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor

– faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang di harapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990).

Pengukuran terhadap kinerja tenaga penjualan dapat dilakukan melalui faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan tersebut, yang mana berdasar pada perilaku tenaga penjualan dalam melakukan aktivitas penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Sistem pemasaran memandang, tingkat keberhasilan tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan tercermin dari adanya pencapaian target penjualan (El-Ansary, 1993, p.68). Pengukuran kinerja tenaga penjualan dapat dinilai dari banyak aspek, salah satu aspek yang penting adalah keahlian yang dimiliki tenaga penjualan. Churchill *et al.* (1985) mengatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan, dimana salah satu faktornya adalah aspek ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Pengukuran kinerja tenaga penjualan yang paling akurat ketepatannya, adalah dengan melakukan pengukuran terhadap perilaku tenaga penjualan itu sendiri. Dengan menggunakan individu tenaga penjualan didalam pengukuran kinerja tenaga penjualan, penekanannya pada perilaku akan lebih akurat dalam mendapatkan informasi

dibandingkan tenaga supervisor (Jaworski dan Kohli, 1991, p.195). Pada penelitian yang dilakukan oleh Sujan *et al.* (1994,. p.40) dijelaskan bahwa interkolasi yang relative rendah diantara konstruk-konstruk yang dianalisis pada penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penilaian terhadap diri sendiri tidak menimbulkan bias yang signifikan. Pentingnya suatu pengelolaan tenaga penjualan secara baik oleh perusahaan, diharapkan akan meningkatkan keuntungan secara merata pada semua jenis produk. Dimana telah dijelaskan oleh Augusty Ferdinand (2000, p.46) bahwa kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana sumber daya itu dikembangkan, agar mengalokasikan sumber daya tersebut dapat lebih efektif dan efisien. Perusahaan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan (Anderson *et al.*, 1996, p.116).

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

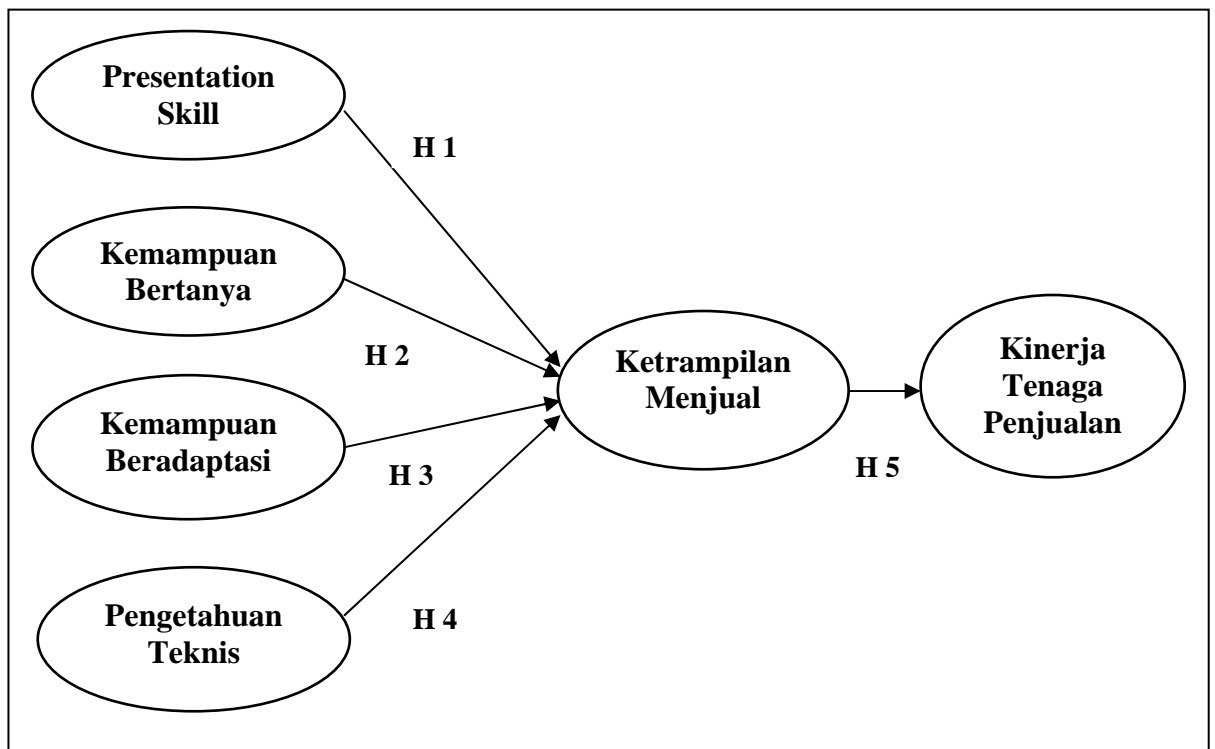
H5 : Semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya

2.3. Model Penelitian dan Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka mengenai *presentation skill*, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi dan pengetahuan

teknis poengaruhnya terhadap ketrampilan menjual dan dampaknya pada kinerja tenaga penjualan dikembangkanlah model pemikiran yang mendasari penelitian ini.

Gambar 2.1.
Model Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Sendra, 2002; Johlke & Mary, 2002; Plank et. al., 1999; William and Spiro, 1985 dalam Miles et. al., 1990; Boorom m. et. al., 1998; Rentz et. al. 2002; Spiro and Weitz, 1990

2.4. Dimensionalisasi Variabel

2.4.1. Ketrampilan Menjual

Variabel ketrampilan menjual dibentuk oleh tujuh indikator yaitu kemampuan menjual berbagai jenis produk, terampil mendapatkan nasabah baru, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan melakukan negosiasi, handal dalam memperluas relasi penjualan, kemampuan memilih strategi penjualan yang tepat.

2.4.2. Presentation Skill

Variabel *presentation skill* dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan untuk bisa menarik perhatian audien/nasabah, kemampuan menimbulkan minat dan keinginan nasabah untuk memiliki produk, kemampuan menghasilkan tindakan membeli.

2.4.3. Kemampuan Bertanya

Variabel kemampuan bertanya dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan untuk menggali kebutuhan nasabah, kemampuan mendapatkan informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produk, kemampuan untuk mengetahui harapan nasabah.

2.4.4. Kemampuan Beradaptasi

Variabel kemampuan beradaptasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda berbagai tipe pelanggan, kemampuan

menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi, kemampuan memodifikasi gaya komunikasi.

2.4.5. Pengetahuan Teknikal

Variabel pengetahuan teknis dibentuk oleh tiga indikator yaitu produk knowledge yang baik, pengetahuan teknis dan prosedur di lapangan, pengetahuan tentang produk kompetitor.

2.4.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu mencapai target penjualan, mengalami pertumbuhan (*Growth*) penjualan, semakin luasnya jaringan pemasaran.

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu kondisi atau prinsip yang untuk sementara waktu dianggap benar dan barangkali tanpa keyakinan agar dapat ditarik kesimpulan yang sesuai dengan alur pikir dan dengan cara ini kemudian diadakan penelitian tentang kebenarannya dengan menggunakan data empiris.

Hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 1 (H1) :

Semakin tinggi *presentation skill* seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hipotesis 2 (H2) :

Semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hipotesis 3 (H3) :

Semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hipotesis 4 (H4) :

Semakin tinggi pengetahuan teknis seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hipotesis 5 (H5) :

Semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar kuisisioner kepada responden, yaitu tenaga penjualan pada Asuransi Sinar Mas. Kuisisioner tersebut berisi pertanyaan – pertanyaan terbuka dan pertanyaan – pertanyaan tertutup mengenai indikator–indikator pada variabel presentation skill, variabel kemampuan bertanya, variabel kemampuan beradaptasi, variabel pengetahuan teknis, variabel ketrampilan menjual dan variabel kinerja tenaga penjualan.

3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur-literatur yang diperoleh dari buku-buku asuransi dan situs-situs internet serta jurnal-jurnal penelitian terdahulu.

3.2. Populasi dan Teknik Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi yang akan diteliti adalah para tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas yang jumlahnya mencapai 490 orang. Dipilihnya tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas sebagai populasi bertujuan untuk memberikan suatu gambaran tentang kondisi permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan, seperti yang telah tercantum dalam rumusan masalah.

3.2.2. Sampel

Teknik pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis *Non-Probability Samples* yaitu metode *purposive sampling*. Sedangkan untuk penentuan *sample purposive* tersebut akan digunakan *judgment sampling*. Sampel yang dipilih adalah tenaga penjualan pada perusahaan Asuransi Sinar Mas yang telah bekerja sebagai tenaga penjualan asuransi

selama lebih dari satu tahun. Persyaratan ini ditentukan dengan pertimbangan bahwa tenaga penjualan tersebut sudah memahami tugas penjualannya dengan baik dan telah mempunyai komitmen dengan organisasi.

Sample yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 110 sampel, dengan pertimbangan jumlah sample ini telah sesuai dengan ketentuan jumlah sample minimal yang digunakan yaitu jumlah parameter yang diestimasi (19) dikalikan 5 yaitu sebesar 95.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Dalam definisi operasional variabel ini akan dijelaskan definisi dari masing – masing variabel, agar hipotesis yang diajukan semaksimal mungkin tidak menimbulkan kerancuan (error), baik dalam pengukuran, analisis maupun dalam pembuktian selanjutnya. Definisi operasional variabel pada penelitian ini yaitu :

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Ketrampilan Menjual (Churcill, GA, Jr, Ford, Neil M, Hartley S.W, Walker, Orville C, Jr,	Gambaran mengenai pengetahuan dan penguasaan bagaimana untuk melakukan	10 poin skala pengukuran pada 6 indikator untuk mengukur

1985; Liu, Annie H. and Mark P. Leach, 2001; Szymanski, David M., 1998)	tindakan tertentu sebagai pengetahuan prosedural maupun tindakan khusus yang mengacu pada keberhasilan penjualan. Indikator yang digunakan yaitu kemampuan menjual berbagai jenis produk, kemampuan mendapatkan nasabah baru dengan mudah, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan melakukan negoisasi, handal dalam memperluas relasi penjualan, kemampuan memilih strategi penjualan yang tepat	ketrampilan menjual
<i>Presentation skill</i> (Kotler, 1997; Mohr, Jakki and John R. Nevin, 1990; Boorum, M.L, J.R. Goolsby and R.P. Ramsey, 1998)	Merupakan ketrampilan khusus yang diaplikasikan ketika melakukan presentasi penjualan. Indikator yang digunakan yaitu Kemampuan untuk menimbulkan persepsi produk yang baik kepada nasabah, kemampuan menimbulkan minat dan	10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur keahlian menjual

	keinginan nasabah untuk memiliki produk, kemampuan menimbulkan tindakan pembelian	
Kemampuan Bertanya (Kotler, 1997; Mohr, Jakki and John R. Nevin, 1990; Boorom, M.L, J.R. Goolsby and R.P. Ramsey, 1998)	suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami pelanggan sehingga dapat mengetahui kebutuhan, harapan maupun informasi penting lain dari pelanggan sehubungan dengan produk, ditunjukkan dengan indicator berikut, kemampuan untuk menggali kebutuhan pembelian nasabah, kemampuan mendapatkan informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produk, kemampuan untuk mengetahui harapan nasabah	10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur keahlian menjual
Kemampuan Beradaptasi (Spiro, R.L and B.A. Weitz, 1990;	Digambarkan sebagai perubahan perilaku penjualan selama	10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk

Miles, P.M, D.R Arnold & H.W. Nash, 1990)	pendekatan penjualan berdasarkan pada situasi penjualan yang ditemui, indicator yang digunakan yaitu, kemampuan menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda berbagai tipe pelanggan, kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi, kemampuan memodifikasi gaya komunikasi	mengukur keahlian menjual
---	--	---------------------------

Pengetahuan Teknikal (Joseph, David. Armen, Pratibha dan Robert, 2002)	Merupakan pengetahuan teknis yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung pekerjaan penjualannya, ditunjukkan dengan indicator produk knowledge yang baik, pengetahuan teknis dan prosedur di lapangan, pengetahuan tentang produk kompetitor	10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur keahlian menjual
Kinerja Tenaga Penjualan (Jaworski,	Digambarkan sebagai bagian terpenting yang	10 poin skala pengukuran pada 4

B.J and Ajay K Kohl, 1991; Churcill, GA, Jr, Ford, Neil M, Hartley S.W, Walker, Orville C, Jr, 1985)	sangat memegang peranan dalam sebuah manajemen penjualan, menggunakan indikasi sebagai berikut, pencapaian target, bertambahnya jumlah nasabah, bertambahnya jenis produk yang berhasil dijual, peningkatan profitabilitas	indikator untuk mengukur keahlian menjual
--	--	---

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode survey dengan menggunakan daftar pertanyaan atau kuisisioner yang disampaikan langsung yang dipandu dengan wawancara maupun secara tidak langsung kepada responden.

Jenis kuisisioner menggunakan dua macam yaitu :
 (1)kuisisioner terbuka; ada beberapa pertanyaan yang memberi kebebasan kepada responden untuk memilih jawaban sendiri mengenai contoh bentuk tindakan yang dilakukan dilapangan. Kuisisioner terbuka ini tidak akan diuji dengan menggunakan alat

analisis namun keberadaannya akan sangat memberikan dukungan bagi penelitian ini. (2) kuisisioner tertutup, artinya mengarahkan jawaban responden pada pilihan-pilihan yang telah ditentukan.

Jawaban kuisisioner berupa pilihan ganda yang bersifat interval dengan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban ditengah. Berikut disajikan contoh format kuesioner yang dikembangkan dalam penelitian ini.

STS									SS	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3.5. Variabel Penelitian

Tabel 3.2
Variabel Penelitian

Variable	Indikator	Skala Pengukuran
Ketrampilan Menjual	X1. Kemampuan menjual berbagai jenis produk X2. Kemampuan mendapatkan nasabah baru dengan mudah X3. Kemampuan menjual produk baru	10 Point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

	<p>dengan cepat</p> <p>X4. Kemampuan melakukan Negoisasi</p> <p>X5. Handal dalam memperluas relasi penjualan</p> <p>X6. Kemampuan memilih strategi penjualan yang tepat</p>	
Presentation Skill	<p>X7. Kemampuan untuk menimbulkan presepsi produk yang baik kepada nasabah</p> <p>X8. Kemampuan Menimbulkan minat dan keinginan nasabah untuk memiliki produk</p> <p>X9 . Kemampuan Menimbulkan tindakan pembelian</p>	10 Point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kemampuan Bertanya	<p>X10. Kemampuan untuk menggali kebutuhan pembelian nasabah</p> <p>X11. Kemampuan mendapatkan informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produknya</p> <p>X12. Kemampuan untuk mengetahui harapan nasabah</p>	10 Point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kemampuan Beradaptasi	<p>X13. Kemampuan menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda berbagai tipe pelanggan,</p> <p>X14. Kemampuan</p>	10 Point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

	<p>menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi,</p> <p>X15. Kemampuan memodifikasi gaya komunikasi</p>	
Pengetahuan Teknikal	<p>X16. Produk knowledge yang baik</p> <p>X17. Pengetahuan teknis dan prosedur dilapangan</p> <p>X18. Pengetahuan tentang Produk kompetitor</p>	10 Point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja Tenaga Penjualan	<p>X19. Pencapaian target</p> <p>X20. Bertambahnya jumlah nasabah</p> <p>X21. Bertambahnya jenis produk yang berhasil dijual</p> <p>X22. Peningkatan Profitabilitas</p>	10 Point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau beberapa variable. Path model adalah model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur (path analysis) untuk mengestimasi kekuatan

dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam path model. Path analysis didasarkan pada perhitungan kuatnya hubungan kausal antara korelasi atau kovarians dari beberapa konstruk (Ferdinand, 2006).

Untuk membuat permodelan analisis jalur yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut:

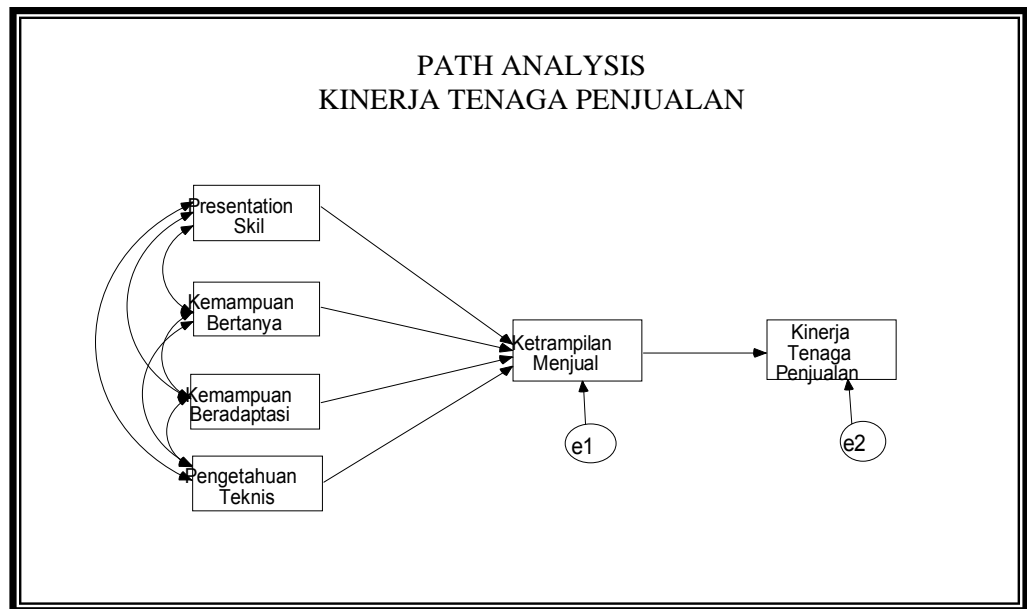
3.6.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Setelah itu, model dapat divalidasi secara empiric.

3.6.2 Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Model teoritis yang telah dibangun akan digambarkan dalam sebuah path diagram agar mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam program AMOS, hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi. Atas dasar model teoritis yang telah disampaikan, sebuah path diagram dapat dikembangkan, seperti yang disajikan pada gambar berikut :

Gambar 3.1



Konstruk-konstruk yang dibangun dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang dapat diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2006) :

1. Konstruk Eksogen

Sering disebut sebagai independent variable yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang mengawali garis dengan satu ujung panah. Pada gambar diatas adalah presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi dan pengetahuan teknikal

2. Konstruk Endogen

Merupakan beberapa factor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Pada model diatas konstruk endogen adalah ketrampilan menjual dan kinerja tenaga penjualan.

3.6.3 Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, kemudian dapat mulai mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan sebagai berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error
.....(2)

Ketrampilan Menjual = β_1 Presentation skill + β_2 Kemampuan bertanya +

β_3 Kemampuan beradaptasi + β_4 Pengetahuan teknikal + Z1

Kinerja Tenaga Penjualan = β_5 Ketrampilan menjual + Z2

3.6.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Analisis ini sama seperti teknik SEM pada umumnya yaitu dengan menggunakan matriks kovarians dan matriks korelasi untuk melakukan estimasi parameter. Matriks kovarians umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab standar error yang dilaporkan umumnya sering menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input.

3.6.5 Uji Asumsi Model

Asumsi asumsi yang harus dipenuhi pada pengujian model analisis jalur ini adalah sebagai berikut :

1. **Ukuran sample**, sebagaimana disampaikan oleh Hair (1995) yang menyatakan bahwa angka chi-square rentan terhadap jumlah sample, maka sample yang disarankan adalah berkisar antara 100-200.
2. **Normalitas data**, pada pengujian kausalitas, diperlukan asumsi bahwa data berdistribusi normal yang diuji dengan mencari bukti bahwa tidak ada bukti jika data berdistribusi tidak normal.
3. **Outlier**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat jauh berbeda dari observasi lainnya.

4. Multikolinearitas variable independent eksogen,

Penelitian dapat melihat bahwa bila korelasi antar variable independent eksogennya tinggi, maka model yang dikembangkan perlu dipertimbangkan lagi.

3.6.6. Menghitung Koefisien Jalur

Untuk menentukan berapa besarnya pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya didasarkan dengan cara sebagai berikut :

1. Berdasarkan data yang ada dihitung koefisien korelasi sederhana pada masing-masing hubungan variabel

$$r_{x_1x_2} = \frac{N \sum X_1X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2} \sqrt{N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2}}$$

Nilai-nilai koefisien korelasi semua variabel kemudian disusun ke dalam bentuk matriks korelasi

	X_1	X_2	...	X_k		
$r_{x_1x_1}$ $r_{x_1x_2}$ $r_{x_1x_k}$					X_1	
		$r_{x_2x_2}$	$r_{x_2x_k}$		X_2
				$r_{x_kx_k}$		X_k

2. Hitung matriks invers

$$\begin{array}{c|ccc|c}
 & X_1 & X_2 & \dots & X_k & \\
 \hline
 & CR_{X_1X_1} & CR_{X_1X_2} & \dots & CR_{X_1X_k} & X_1 \\
 & & CR_{X_2X_2} & \dots & CR_{X_2X_k} & X_2 \\
 & & & & CR_{X_kX_k} & X_k
 \end{array}$$

3. Hitung koefisien jalur dengan rumus :

$$p_{x_{ij}} = \frac{-CR_{x_{ij}}}{CR_{X_iX_j}} \quad i, j = 1, 2, \dots, k$$

Pengujian Koefisien jalur

Hipotesis pengujian adalah :

Ho : $p_{x_1x_2} = 0$ Tidak ada pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

H1 : $p_{x_1x_2} \neq 0$ Ada pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

Rumus pengujian yang digunakan :

$$t = \frac{p_{x_1x_2}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y_{x_1} \dots x_k}) C_{ii} - X_{jh}^2}{n - k - 1}}}$$

Keterangan :

$p_{x_1x_2}$: Koefisien jalur

$R^2_{yx1...xk}$: Koefisien yang menyatakan determinasi total dari semua

Variabel penyebab terhadap variabel akibat

C_{ii} : Unsur pada baris ke-i kolom ke-l dari matriks invers

$\sum X^2_{jh}$: jumlah deviasi terhadap rata-rata

3.6.7. Interpretasikan dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Setelah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabanick & Fidel, 1997). Hasil diagnosa terhadap residual akan memberikan jalan untuk melakukan modifikasi bila diperlukan, dengan syarat modifikasi jalur hanya dapat dilakukan jika terdapat dukungan dan justifikasi teoritis yang kuat.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PT Asuransi Sinar Mas yang ada di Jawa Tengah. PT Asuransi Sinar Mas merupakan salah satu Financial Institution dari Sinar Mas Group yang bergerak dalam bidang usaha Asuransi Kerugian. Perusahaan Asuransi Sinar Mas memperoleh izin usaha dari Departemen Keuangan RI cq Dirjen Moneter Dalam Negeri pada tanggal 27 Mei 1985 dengan SK No. KEP-3192/MD/1985 lalu diperpanjang dengan SK No. KEP-2562/MD/1986 untuk jangka waktu tidak terbatas dan telah memenuhi ketentuan Pakdes 1988.

Penelitian ini memilih karyawan tenaga penjualan sebagai responden. Adapun deskripsi responden di perusahaan ini, sebesar 56,36 persen atau 62 orang responden adalah laki-laki, sedangkan 48 orang atau 43,63 persennya adalah wanita. Sedangkan jumlah responden dengan usia dibawah 30 tahun mencapai 63 orang, kemudian usia 30-35 tahun ada sejumlah 32 responden dan sisanya sebesar 15 orang berusia lebih dari 35 tahun. Artinya 50 persen lebih dari jumlah responden berusia dibawah 30 tahun. Hal ini sejalan dengan masa kerjanya, dimana 75 persen dari responden yang masa kerjanya masih dibawah 5 tahun, lalu yang sudah berpengalaman bekerja lebih dari 5 tahun mencapai 35 orang.

Untuk tingkat pendidikan, tertinggi adalah sarjana, yaitu 80 persen dari responden atau 88 orang, kemudian 18 orang mengenyam tingkat pendidikan D3, dan sisanya hanya 4 orang yang berpendidikan pascasarjana. Adapun data deskriptif responden yang telah diuraikan diatas, secara ringkas disajikan pada table berikut.

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif

KETERANGAN	JUMLAH	PROSENTASE
Jenis Kelamin Responden.		
o Laki-laki	62	56.36%
o Perempuan	48	43.63%
Usia Responden		
o ≤ 25 th	24	21.81%
o 26 – 30 th	39	35.45%
o 31 – 35 th	32	29.09%
o 36 – 40 th	15	13.63%
o ≥ 41 th	-	-
Masa Kerja responden		
o ≤ 3 th	29	26.36%
o 4 – 5 th	46	41.81%
o 6 – 7 th	35	31.82%
o 8 – 9 th	-	-
o ≥ 10 th	-	-
Tingkat Pendidikan Responden		
o ≤ SLTA	18	16.36%
o Diploma	88	80%
o Sarjana	4	3.63%
o Pasca Sarjana		

Sumber : Diolah dari data primer (2007)

4.2. Proses Analisis Data

4.2.1. Statistik Deskriptif – Karakteristik Responden

Langkah analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai

variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, dimana angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 10 hingga 100 dengan kriteria interpretasi nilai sebagai berikut :

10.00 – 40.00 = Rendah

40.01 – 70.00 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti akan menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.2.1.1. Presentation Skill

Tiga indikator telah digunakan untuk menggambarkan presentation skill yang dimiliki oleh tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas., yaitu kemampuan untuk menimbulkan persepsi produk yang baik pada nasabah, kemampuan menimbulkan minat dan keinginan memiliki serta kemampuan untuk menimbulkan tindakan membeli.

Perhitungan angka indeks presentation skill tenaga penjualan tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 4.2
Tanggapan responden mengenai presentation skill

No. Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks PP
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	0	8	25	18	22	18	19	0	0	0	69.6
2	3	11	13	29	12	23	19	0	0	0	69.9
3	3	9	12	23	32	16	15	0	0	0	70
Total											69.83

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti umumnya tenaga penjualannya mempunyai presentation skill yang sedang,

dimana indeks presentation skill sebesar 69.83 berarti presentation skill yang dimiliki sedang mendekati tinggi, indeks terbesar ada pada kemampuan untuk menimbulkan tindakan membeli kemudian diikuti oleh kemampuan untuk menimbulkan persepsi produk yang baik pada nasabah dan kemampuan menimbulkan minat dan keinginan memiliki.

Temuan kualitatif penelitian ini dilakukan dengan merangkum jawaban responden, dimana pernyataan-pernyataan yang mirip atau sama dijadikan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat digabungkan maka akan disajikan sebagai point tersendiri.

Tabel : Deskripsi Indeks Presentation Skill

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
kemampuan untuk menimbulkan persepsi produk yang baik pada nasabah.	69.6 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Memaparkan secara detil dan kompleks benefit yang akan didapatkan nasabah jika memakai produk asuransi sinarmas • Selalu berupaya mendapatkan <i>trust</i> dari nasabah dengan menunjukkan apa yang belum ada pada produk kita • Berusaha menanamkan positif thinking dengan menunjukkan keunggulan produk • Menawarkan value lebih pada nasabah, misalnya jika frekuensi klaim rendah maka

		<p>premi tahun depan akan mendapat diskon, untuk klaim mobil ada semacam kebebasan memilih bengkel yang disukai nasabah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan kualitas pertanggungan dengan produk lain • Menunjukkan bukti nyata yang pernah dimuat dimedia mengenai nasabah yang telah merasakan kemudahan pembayaran pertanggungan senilai milyaran rupiah
kemampuan menimbulkan minat dan keinginan memiliki	69.9 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan menawarkan rate khusus jika mereka setuju untuk menggunakan asuransi dari sinarmas • Dengan memberikan keyakinan bahwa dimanapun dan kapanpun nasabah berada, klaim dapat dilakukan segera. • Memaparkan <i>service</i> yang akan diberikan oleh perusahaan selama nasabah menggunakan produk asuransi • Memberikan gambaran kejadian-kejadian beresiko yang mungkin terjadi, dimana hal itu dapat lebih <i>save</i> jika menggunakan asuransi

kemampuan untuk menimbulkan tindakan membeli	70 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan nett premi yang lebih rendah yang telah disetujui oleh divisi <i>underwriting</i> • Dengan menjanjikan jaminan <i>service quality</i> yang baik dan <i>diback up</i> langsung oleh marketing yang bersangkutan • Memberikan jaminan bahwa semua kerugian yang mungkin terjadi akan benar-benar ditanggung sesuai dengan luasnya pertanggungan dan nilai pertanggungan • Memberi kepastian pada nasabah bahwa ini adalah produk asuransi terbaik yang akan mereka butuhkan • Memberi gambaran kemudahan proses klaim yang cepat, bahkan syarat administrative dapat menyusul.
--	----------------	---

Sumber : Diolah dari data primer

4.2.1.2. Variabel Kemampuan Bertanya

Tiga indikator telah digunakan untuk dalam kajian terhadap kemampuan bertanya yang dimiliki oleh tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas, yaitu kemampuan untuk memahami kebutuhan nasabah, kemampuan mendapatkan informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produk dan kemampuan untuk mengetahui harapan nasabah.

Perhitungan angka indeks kemampuan bertanya tenaga penjualan tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 4.3
Tanggapan responden mengenai kemampuan bertanya

No. Indikator	Skor										Indeks KB
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	1	10	10	18	20	27	18	6	0	0	65.1
2	1	9	17	24	22	23	14	0	0	0	69.8
3	0	19	12	16	26	23	14	0	0	0	70.6
Total											68.5

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti umumnya tenaga penjualannya mempunyai kemampuan bertanya yang sedang, dimana indeks kemampuan bertanya sebesar 68.5 berarti kemampuan bertanya yang dimiliki cukup, dimana indeks terbesar ada pada indikator kemampuan untuk mengetahui harapan nasabah, kemudian diikuti oleh kemampuan mendapatkan informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produk dan kemampuan untuk memahami kebutuhan nasabah.

Temuan kualitatif penelitian ini dilakukan dengan merangkum jawaban responden, dimana pernyataan-pernyataan yang mirip atau sama dijadikan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat digabungkan maka akan disajikan sebagai point tersendiri.

Tabel : Deskripsi Indeks Kemampuan Bertanya

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Presepsi Responden
Kemampuan memahami kebutuhan	65.1 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Mengakrabkan diri dengan nasabah saat kunjungan untuk

nasabah		<p>mengetahui asset–asset serta aktivitas bisnis yang dilakoninya agar dapat menawarkan produk yang tepat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menanyakan pendapatnya mengenai asuransi, sehingga dapat disimpulkan produk asuransi seperti apa yang nasabah inginkan • Menanyakan pengalaman nasabah sehubungan dengan <p>resiko pekerjaan yang dilakoninya, lalu kita berikan penjelasan produk asuransi yang sesuai dengan resiko tersebut.</p>
Kemampuan mendapatkan informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produk	69.8 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan menanyakan pada nasabah tentang hal-hal yang belum mereka dapatkan dari produk asuransi yang pernah mereka gunakan • Menggali keluhan nasabah selama dia menggunakan produk kita, agar ditahun berikutnya bisa diperbaiki sehingga mereka tidak pindah ke asuransi lain. • Menanyakan mengenai harga

		<p>maupun fasilitas dari produk competitor berdasarkan pengalaman mereka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menanyakan pendapat nasabah terhadap produk asuransi kita dengan produk asuransi lain yang pernah dipakai oleh nasabah
Kemampuan untuk mengetahui harapan nasabah	70.06 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Menanyakan <i>service</i> seperti apa yang ingin nasabah peroleh • Dengan bertanya tentang prosedur klaim yang nasabah rasakan sudah mudah dan cepat atau masih berbelit-belit • Dengan menanyakan pendapat nasabah apakah pertanggungan yang dijamin dirasakan sudah cukup lengkap • Menanyakan mengenai produk-produk asuransi yang mungkin diinginkan oleh nasabah namun belum tersedia

Sumber : Diolah dari data primer

4.2.1.3. Variabel Kemampuan beradaptasi

Indikator yang telah dikembangkan dalam kajian terhadap kemampuan beradaptasi yang dimiliki oleh tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas, yaitu kemampuan menggunakan teknik pendekatan penjualan

yang berbeda pada berbagai tipe pelanggan, kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi dan kemampuan memodifikasi gaya komunikasi.

Perhitungan angka indeks kemampuan beradaptasi tenaga penjualan tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 4.4
Tanggapan responden mengenai kemampuan beradaptasi

No. Indikator	Skor										Indeks KA
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	0	10	25	20	20	27	8	0	0	0	71.7
2	0	2	16	18	10	36	21	7	0	0	61.7
3	0	13	26	24	21	19	7	0	0	0	74.2
Total											69.2

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti umumnya tenaga penjualannya mempunyai kemampuan adaptasi yang sedang, dimana indeks kemampuan bertanya sebesar 69.2 berarti kemampuan bertanya yang dimiliki cukup mendekati tinggi, dimana indeks terbesar ada pada indikator kemampuan memodifikasi gaya komunikasi disusul kemampuan menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda pada berbagai tipe pelanggan dan kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi.

Temuan kualitatif penelitian ini dilakukan dengan merangkum jawaban responden, dimana pernyataan-pernyataan yang mirip atau sama dijadikan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat digabungkan maka akan disajikan sebagai point tersendiri.

Tabel : Deskripsi Indeks Kemampuan Beradaptasi

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Presepsi Responden
Kemampuan menggunakan teknik pendekatan penjualan berbeda pada berbagai tipe nasabah	71.7 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan akses pendekatan sebagai sponsor ke dalam komunitas nasabah, seperti golf club, otomotif club dll • Menguasai/mengetahui semua bentuk hobi atau olahraga yang berguna dalam interaksi bersama klien dari perusahaan rekanan (dealer, showroom, leasing, banking) di tempat-tempat hiburan atau olahraga yang sesuai dengan hobi rekanan • Melakukan lobi ke pimpinan-pimpinan perusahaan rekanan dengan memberikan entertaint secara berkala • Mengadakan event-event yang semakin mendekatkan hubungan dengan rekanan maupun nasabah, seperti jalan sehat dan sebagainya
Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang ditemui	61.7 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu melakukan pembelajaran diri, sehingga memudahkan akses masuk dan bergaul dalam semua situasi yang dihadapi • Dengan cara mencari tau latar belakang Situasi penjualan yang akan di <i>follow up</i>, sehingga dapat menemukan factor kecocokan dalam berinteraksi • Mempunyai sikap yang lunak dan fleksibel supaya bisa menyatu dalam setiap lingkungan penjualan • Mencoba untuk bersikap interest terhadap situasi penjualan yang ditemui

Kemampuan memodifikasi gaya komunikasi	74.2 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya bicara disesuaikan dengan karakter nasabah yang ditemui • Berupaya membuat suasana percakapan yang rileks namun efektif • Untuk lebih memudahkan pembicaraan, bisa menggunakan bahasa daerah sesuai kultur nasabah • Berusaha sekomunikatif mungkin asal bisa diterima dengan baik oleh nasabah

Sumber : Diolah dari data primer

4.2.1.4. Pengetahuan Teknis

Indikator yang telah dikembangkan dalam kajian terhadap pengetahuan teknis yang dimiliki oleh tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas, yaitu produk knowledge yang baik, pengetahuan teknis dan prosedur dilapangan dan pengetahuan tentang produk kompetitor.

Perhitungan angka indeks pengetahuan teknis tenaga penjualan tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan responden mengenai pengetahuan teknis

No. Indikator	Skor										Indeks PT
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	2	6	16	16	35	20	15	0	0	0	68.4
2	2	14	10	21	18	30	15	0	0	0	69.1
3	1	10	16	12	26	26	19	0	0	0	67.4
Total											68.3

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti umumnya tenaga penjualannya mempunyai pengetahuan teknis yang sedang, dimana indeks kemampuan teknis sebesar 68.3 yang berarti

pengetahuan teknikal yang dimiliki cukup, dimana indeks terbesar ada pada indikator pengetahuan teknis dan prosedur dilapangan, kemudian disusul produk knowledge yang baik dan pengetahuan tentang produk kompetitor.

Temuan kualitatif penelitian ini dilakukan dengan merangkum jawaban responden, dimana pernyataan-pernyataan yang mirip atau sama dijadikan dalam satu kalimat yang representatif.

Tabel : Deskripsi Indeks Pengetahuan Teknikal

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Presepsi Responden
Produk knowledge yang baik	68.4 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti training dari perusahaan tentang produk • Mencari keunggulan produk – produk asuransi yang saya jual dibanding produk yang lain • Menambah pengetahuan mengenai macam - macam pertanggungan asuransi dari internet • Meminta penjelasan dari rekan marketing atau pimpinan tentang hal-hal yang belum jelas sehubungan dengan produk • Mencari tau dari internet, majalah, Koran mengenai share produk tertentu dipasaran
Pengetahuan teknis	69.1	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan meminta penjelasan

dan prosedur dilapangan	(sedang)	<p>dari divisi lain yang berkepentingan terhadap nasabah ketika mengajukan klaim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari mengenai persyaratan administrative yang mesti dipenuhi untuk proses klaim • Mencari informasi secara lengkap tentang manfaat dan cakupan pertanggungan yang ada pada tiap produk asuransi • Rajin mengikuti seminar yang sering diadakan oleh AAUI (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia) • Berusaha untuk lolos seleksi mengikuti training yang diadakan perusahaan
Pengetahuan tentang produk kompetitor	67.4 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan menggali informasi melalui nasabah yang pernah menggunakan produk asuransi lain • Berupaya mencari informasi melalui internet mengenai keunggulan-keunggulan yang dimiliki competitor • Menyelidiki produk asuransi lain melalui para rekanan • Mencoba melakukan investigasi menjadi nasabah yang tertarik

		untuk menggunakan produk asuransi lain
--	--	--

Sumber : Diolah dari data primer

4.2.1.5. Ketrampilan Menjual

Indikator yang telah dikembangkan dalam kajian terhadap ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas, yaitu kemampuan menjual berbagai jenis produk, kemampuan mendapatkan nasabah baru dengan mudah, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan melakukan negosiasi secara efektif, handal dalam memperluas relasi penjualan serta kemampuan memilih strategi penjualan yang tepat.

Perhitungan angka indeks pengetahuan teknis tenaga penjualan tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 4.6
Tanggapan responden mengenai ketrampilan menjual

No. Indikator	Skor										Indeks KM
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	1	10	16	31	30	12	10	0	0	0	72.5
2	1	11	10	24	28	27	9	0	0	0	69.6
3	0	3	13	21	32	23	24	0	0	0	68.1
4	1	10	15	23	23	29	9	0	0	0	70
5	2	3	11	20	28	26	20	0	0	0	65.3
6	3	15	14	15	27	25	11	0	0	0	71.3
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti											

umumnya tenaga penjualannya mempunyai ketrampilan menjual pada tingkat sedang, dimana indeks ketrampilan menjual sebesar 69.4 yang berarti ketrampilan menjual yang dimiliki cukup.

Temuan kualitatif penelitian ini dilakukan dengan merangkum jawaban responden, dimana pernyataan-pernyataan yang mirip atau sama dijadikan dalam satu kalimat yang representatif.

Tabel : Deskripsi Indeks Ketrampilan Menjual

Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian – Presepsi Responden
Kemampuan menjual berbagai jenis produk	72.5 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Berusaha untuk menjelaskan value dari produk yang bisa diperoleh nasabah • Dengan cara menjual keunggulan dari produk tersebut • Meyakinkan nasabah akan kualitas produk asuransi yang kita jual • Berupaya menciptakan pemikiran positif di benak nasabah terhadap manfaat asuransi • Menunjukkan keuntungan – keuntungan menggunakan produk dari kita dibandingkan produk asuransi lain • Meyakinkan nasabah bahwa dengan mengikuti asuransi akan meminimalisasi setiap resiko yang terjadi dalam aktivitas bisnis maupun pekerjaannya

Kemampuan mendapatkan nasabah baru dengan mudah	69.6 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Meminta referensi dari rekan maupun kerabat • Melalui nasabah lama, kita berikan <i>fee</i> jika bisa mengajak orang lain untuk ikut asuransi • Menjalin kerjasama dengan rekanan seperti dealer, showroom, pengembang, banking maupun leasing • Mencari langsung nasabah secara kanvas di lingkungan tertentu • Melakukan terobosan ke perusahaan-perusahaan agar bisa menawarkan produk asuransi ke karyawannya • Memasang iklan di surat kabar lokal maupun media promosi lainnya
Kemampuan menjual produk baru dengan cepat	68.1 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Segera menguasai seluk beluk mengenai produk baru tersebut agar dapat cepat dipasarkan • Mensosialisasikan hadirnya produk baru ke rekanan dealer, showroom, banking, leasing, pengembang dan sebagainya • Biasanya produk baru mempunyai masa promosi awal, maka dengan

		<p>menawarkan bonus maupun diskon akan dapat mendongkrak penjualannya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memantapkan pada nasabah bahwa belum semua perusahaan asuransi memiliki produk tersebut, karena ini merupakan terobosan inovasi produk. • Beriklan secara gencar supaya kehadirannya cepat dikenal oleh masyarakat • Mengadakan pameran di event-event tertentu, seperti saat ada kompetisi golf <i>hole in one</i>
Kemampuan melakukan negoisasi secara efektif	70.0 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan keuntungan yang akan nasabah dapatkan jika memakainya • Memberi kesempatan pada nasabah untuk menyampaikan apa yang ada dipikirannya sehingga tercapai kesepakatan bersama • Ketika ada ketertarikan dari nasabah terhadap produk kita, maka segera kita tarik dia dengan iming-iming tambahan souvenir, voucher atau diskon • Mencoba melakukan compare dengan produk lain yang sejenis mengenai luasnya

		<p>pertanggung jawaban produk dan rate premi yang dikenakan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan <i>special service</i> jika nasabah bersedia membeli produk kita, misalnya adanya pelayanan antar jemput ketika melakukan klaim.
Handal dalam memperluas relasi penjualan	65.3 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Saling bertukar database nasabah antara sesama tenaga pemasaran asuransi • Memelihara intensitas kunjungan kerekanan dealer, showroom, banking maupun leasing • Sering bergabung untuk turut berinteraksi ke komunitas-komunitas tertentu yang berpotensi menjadi nasabah asuransi, seperti golf club dan otomotif club. • Senantiasa mengatur frekuensi pemberian entertaint kepada para marketing dari perusahaan rekanan • Menjadikan nasabah lama sebagai kunci untuk masuk dilingkungan bisnisnya
Kemampuan memilih strategi penjualan yang tepat	71.3 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan brand company untuk memperoleh kepercayaan dari nasabah

		<p>terhadap produk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan menawarkan kompensasi pada pimpinan perusahaan, jika karyawannya dan asset perusahaan lain bersedia diasuransikan • Dengan compare produk asuransi lain yang sejenis yaitu perbandingan mengenai harga, kualitas dan kemudahana proses klaim • Sebagai alternatif terakhir untuk menunjang penjualan, dengan menawarkan diskon, premi, dan bonus untuk memberikan intensif guna menarik nasabah
--	--	---

Sumber : Diolah dari data primer

4.2.1.6. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Empat indikator yang telah dikembangkan dalam kajian terhadap kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas, yaitu pencapaian target perusahaan, bertambahnya jumlah nasabah pada bulan ini dibanding periode bulan lalu, bertambahnya jenis produk yang berhasil dijual dan peningkatan profitabilitas.

Perhitungan angka indeks kinerja tenaga penjualan tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 4.7
Tanggapan responden mengenai kinerja tenaga penjualan

No. Indikator	Skor										Indeks KTP
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	4	12	8	23	27	25	11	0	0	0	70.4
2	4	8	11	23	30	26	8	0	0	0	70.3
3	2	10	18	20	22	27	11	0	0	0	70.5
4	2	8	14	22	21	14	32	0	0	0	68.2
Total											69.85

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diteliti mempunyai kinerja tenaga penjualan pada tingkat yang sedang, dimana indeks kinerja ini ditunjukkan sebesar 69.85 yang berarti kinerja tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan dapat dikatakan cukup.

Temuan kualitatif penelitian ini dilakukan dengan merangkum jawaban responden, dimana target perusahaan untuk area Jawa Tengah mencapai satu miliar rupiah, sehingga untuk pencapaian target dikelompokkan menjadi responden yang mencapai target dan yang belum mencapai target.

Tabel : Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator	Temuan Penelitian – Presepsi Responden
Pencapaian Target Perusahaan	Tercapai target 1 milyar → 43.63% Tidak tercapai target → 56.36%
Bertambahnya jumlah nasabah	> 15% = 26.36 % dari responden 5-15 % = 32.72 % dari responden < 5 % = 40.9 % dari responden
Bertambahnya jenis produk yang berhasil dijual	≥ 6 jenis asuransi = 15.45 % responden 3-5 jenis asuransi = 53.63 % responden 1-2 jenis asuransi = 30.90 % responden

Peningkatan profitabilitas	$> 15 \% = 16.36 \%$ $5-15 \% = 33.63 \%$ $< 5 \% = 50 \%$

Sumber : Diolah dari data primer

4.3. Analisis Data

Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan pada bab terdahulu. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Jalur.

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson yang dikoreksi (*corrected item total correlation*). Sedangkan pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian validitas reliabilitas selengkapnya ada pada lampiran dan diringkas pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel / Indikator	Korelasi	r tabel	keterangan
	Presentation Skill			
1	1	0.621	0,186	Valid
2	2	0.595	0,186	Valid
3	3	0.623	0,186	Valid
	Kemampuan bertanya			
1	1	0.644	0,186	Valid
2	2	0.620	0,186	Valid
3	3	0.618	0,186	Valid
	Kemampuan beradaptasi			
1	1	0.562	0,186	Valid

2	2	0.651	0,186	Valid
3	3	0.618	0,186	Valid
	Pengetahuan Teknis			
1	1	0.563	0,186	Valid
2	2	0.606	0,186	Valid
3	3	0.608	0,186	Valid
	Ketrampilan menjual			
1	1	0.697	0,186	Valid
2	2	0.723	0,186	Valid
3	3	0.798	0,186	Valid
4	4	0.690	0,186	Valid
5	5	0.768	0,186	Valid
6	6	0.724	0,186	Valid
	Kinerja tenaga penjualan			
1	1	0.781	0,186	Valid
2	2	0.743	0,186	Valid
3	3	0.723	0,186	Valid
4	4	0.812	0,186	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Diperoleh bahwa dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *corrected item total correlation* yang lebih besar dari 0,186 yaitu *r* tabel untuk sampel sebanyak 110.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Presentation skilil	0,776	Reliabel
Kemampuan bertanya	0,787	Reliabel
Kemampuan beradaptasi	0,774	Reliabel
Pengetahuan teknis	0,759	Reliabel

Ketrampilan menjual	0,902	Reliabel
Kinerja tenaga penjualan	0,893	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.3.2. Analisis Jalur

4.3.2.1. Asumsi Analisis Jalur

Karena analisis jalur merupakan analisis data parametrik, maka beberapa asumsi harus dipenuhi sebelum menginterpretasikan model jalur. Analisis yang harus dipenuhi adalah asumsi normalitas data, tidak outlier dan tidak adanya masalah multikolinieritas data.

1. Normalitas data

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji skewness dan kurtosis maupun pengujian secara multivariat. Apabila nilai CR pada skewness maupun kurtosis data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian dengan bantuan program AMOS 4 diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Normalitas

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Presentation skilil	4.333	10	-0.377	-1.615	-0.544	-1.165
Kemampuan bertanya	5.000	10	-0.434	-1.859	-0.579	-1.239
Kemampuan beradaptasi	5.000	10	-0.053	-0.228	-0.893	-1.911
Pengetahuan teknis	4.333	10	-0.201	-0.861	-0.745	-1.595
Ketrampilan menjual	4.667	10	0.023	0.097	-0.247	-0.528

Kinerja tenaga penjualan	4.250	10	0.105	0.449	-0.672	-1.439
Multivariate					-0.288	-0.154

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CR skewness maupun kurtosis yang berada di bawah $\pm 2,58$.

2. Tidak adanya outlier

Data-data outlier akan mengganggu hasil estimasi data. Data-data outlier dapat diidentifikasi dengan nilai z-score yang berada di bawah -3 dan di atas $+3$. Hasil pengujian outlier diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil pengujian outlier

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: Presentation skill	110	-2.37714	1.92195	.000000 0	1.000000 0
Zscore: Kemampuan bertanya	110	-2.01932	1.83257	.000000 0	1.000000 0
Zscore: Kemampuan beradaptasi	110	-2.38367	1.55332	.000000 0	1.000000 0
Zscore: Pengetahuan teknis	110	-2.62962	1.82857	.000000 0	1.000000 0
Zscore: Ketrampilan menjual	110	-2.19819	2.27961	.000000 0	1.000000 0
Zscore: Kinerja tenaga penjualan	110	-2.17487	2.12054	.000000 0	1.000000 0

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian outlier menunjukkan tidak satupun variabel yang memiliki data outlier. Hal ini ditunjukkan dengan tidak ada satupun variabel yang memiliki z-score di bawa -3 atau diatas $+3$.

3. Uji multikolinieritas

Pengujian multikoliiieritas dilakukan untuk melihat apakah variabel-variabel dependen dalam hal ini adalah : presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi dan pengetahuan teknikal dapat saling bebas dengan tidak tergantung satu sama lainnya. Pengujian multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai korelasi antar variabel.

Tabel 4.12
Hasil korelasi antar varabel bebas

Correlations			
x1	<-->	x4	0.513
x1	<-->	x3	0.409
x1	<-->	x2	0.369
x2	<-->	x4	0.505
x3	<-->	x4	0.367
x2	<-->	x3	0.205

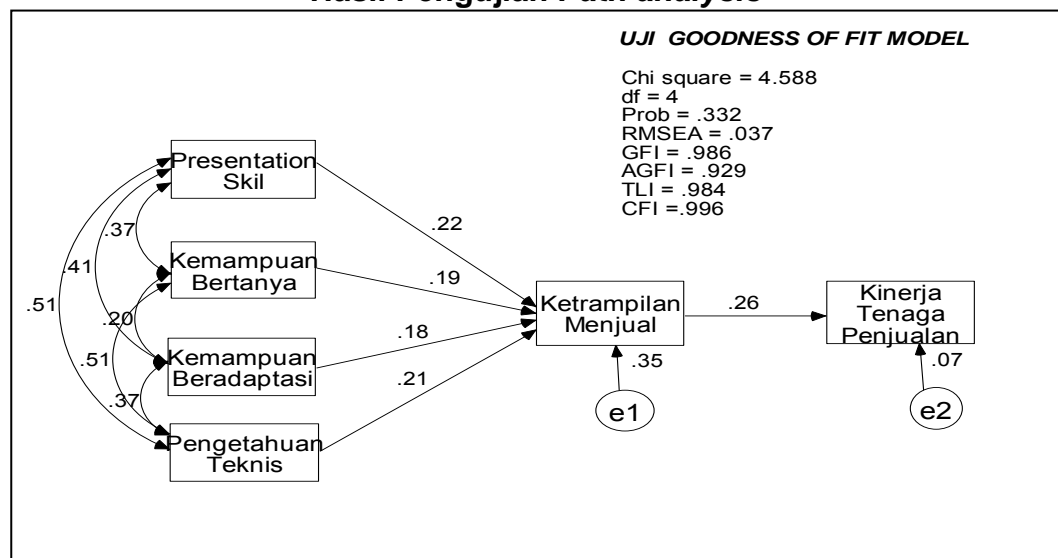
Nilai korelasi antar variabel bebas diperoleh bahwa semua nilai korelasi masih relatif rendah yaitu dibawah 0,70. Hal ini mengindikasikan tidak adanya masalah multikolinieritas.

4.3.2.2. *Goodness of fit model*

Analisis selanjutnya adalah analisis jalur (*path analysis*), setelah dilakukan analisis terhadap tingkat validitas dari indikator-indikator

pembentuk variabel yang diuji. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *maximum likelihood*. Untuk memastikan bahwa model analisis jalur yang diperoleh merupakan model yang *fit*, maka pendekatan goodness of fit model digunakan untuk menguji bahwa data penelitian tersebut sudah sesuai dengan model estimasi dengan analisis jalur. Hasil pengolahan data untuk analisis jalur ditampilkan pada Gambar 4.1

Gambar 4.1
Hasil Pengujian *Path analysis*



Sumber : Data penelitian yang diolah

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square		4.588	Baik
Probability	≥ 0.05	0.332	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.037	Baik
GFI	≥ 0.90	0.986	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.929	Baik
TLI	≥ 0.95	0.984	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa model analisis jalur menunjukkan sebagai model analisis jalur yang fit untuk membentuk sebuah model penelitian. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya nilai probabilitas sebesar 0,332 ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara data hasil prediksi model dengan data observasi. Ukuran *goodness of fit* lain sebagai pendukung juga menunjukkan pada kondisi yang baik.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, akan terlebih dahulu diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi dalam path analysis.

4.3.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian ada tidaknya hubungan dalam analisis jalur ditentukan dari nilai CR dan probabilitas pengujian. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% yang berarti bahwa jika probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa model koefisien jalur tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Hasil pengujian hipotesis diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.14
Uji hipotesis

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Ketrampilan menjual	<-- Presentation skill	0.198	0.086	0.220	2.320	0.020
Ketrampilan menjual	<-- Kemampuan bertanya	0.172	0.083	0.187	2.066	0.039
Ketrampilan menjual	<-- Kemampuan beradaptasi	0.166	0.081	0.177	2.046	0.041
Ketrampilan menjual	<-- Pengetahuan teknis	0.198	0.094	0.211	2.114	0.035
Kinerja tenaga penjualan	<-- Ketrampilan menjual	0.297	0.104	0.264	2.859	0.004

Sumber : Data primer yang diolah

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah semakin tinggi presentation skill seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara presentation skill dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,220. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.320 dengan

probabilitas = 0,020. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima, sehingga terdapat bukti statistik *Presentation Skill* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Ketrampilan Menjual

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara kemampuan bertanya dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,187. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.066 dengan probabilitas = 0,039. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 2 diterima, di mana terdapat bukti statistik Kemampuan Bertanya mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Ketrampilan Menjual.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara kemampuan beradaptasi dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,177. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R =

2.046 dengan probabilitas = 0,041. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima, di mana terdapat bukti statistik Kemampuan Beradaptasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Ketrampilan Menjual

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara kemampuan teknis dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,211. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.114 dengan probabilitas = 0,035. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima, di mana terdapat bukti statistik pengetahuan teknikal mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap ketrampilan menjual.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan semakin baik kinerja yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara ketrampilan menjual dengan kinerja tenaga pemasaran diperoleh sebesar 0,264. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.859 dengan probabilitas = 0,004. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05.

Dengan demikian Hipotesis 5 diterima, di mana semakin tinggi ketrampilan menjual seseorang tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja yang dimilikinya.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis. Dalam bagian pertama pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil pengujian hipotesis serta kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan menguraikan implikasi – implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal – hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian dimasa mendatang (*future research*).

5.2 Kesimpulan

5.2.1 Kesimpulan Atas Hipotesis

Terdapat lima hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini. Isi pokok dari kesimpulan setiap hipotesis merupakan hasil analisis dengan landasan telaah kepustakaan secara komperhensif dan temuan hasil penelitian ini yang dianalisis secara kuantitatif, untuk selanjutnya menjadi dasar rujukan kesimpulan atas masalah penelitian

5.2.1.1 Pengaruh Presentation Skill Terhadap Ketrampilan Menjual

H1 : Semakin tinggi presentation skill seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistic, dimana terdapat hubungan positif *presentation skill* seorang tenaga penjualan terhadap ketrampilan menjual yang dimilikinya. Temuan ini memberikan simpulan bahwa ketrampilan dalam presentasi penjualan seorang tenaga penjual untuk menimbulkan minat, keinginan dan menimbulkan tindakan membeli dari nasabah akan mempengaruhi ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.

Mengacu pada telaah mengenai *presentation skill* yang disampaikan oleh Johlke & Mary (2002). Penelitian ini mengkonfirmasi *presentation skill* sebagai salah satu focus perhatian dalam membangun ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan. Hasil pengujian hipotesis 1 yang menerima konsepsi bahwa *presentation skill* sebagai suatu upaya edukasi dan promosi produk yang dilakukan secara langsung, dimana dari situ diharapkan tujuan penjualan dapat dicapai, sehingga keberhasilan sebuah presentasi penjualan akan berpengaruh terhadap ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan. telah diuji seberapa berpengaruh terhadap ketrampilan menjual tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas. Penggunaan faktor *presentation skill* ini bermaksud menunjukkan bahwa sebuah edukasi produk yang dilakukan oleh tenaga penjualan terhadap nasabah untuk menimbulkan keinginan membeli akan meningkatkan ketrampilan penjualannya, dimana temuan mengenai presentasi penjualan juga disampaikan oleh Johlke & Mary (2002) bahwa ada ketrampilan tertentu yang

harus dikembangkan dalam presentasi, dimana presentasi penjualan yang mengikutsertakan nasabah hingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi, itu akan lebih efektif.

Studi ini juga mengkonfirmasi praktek *personal selling* yang sering dihadapi tenaga penjualan asuransi, pentingnya *presentation skill* sebagai salah satu *personal selling* telah pula diargumentasikan oleh Jolke & Mary (2002) bahwa ada ketrampilan tertentu yang harus dikembangkan dalam presentasi, dimana ketika presentasi penjualan yang mengikutsertakan nasabah sehingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi itu akan lebih efektif. Konsepsi detail mengenai aspek-aspek yang semestinya menjadi focus tenaga penjualan dalam presentasi penjualan yang dikemukakan Kotler (2002) telah pula dikonfirmasi oleh hasil pengujian hipotesis 1 ini.

5.2.1.2 Pengaruh Kemampuan Bertanya Terhadap Ketrampilan Menjual

H 2 : Semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hipotesis kedua yang diuji menyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya. Pengujian hipotesis yang dilakukan telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistik, di mana pengaruh positif kemampuan bertanya terhadap ketrampilan menjual signifikan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa keberhasilan tenaga penjualan memunculkan

informasi yang dibutuhkan serta mengetahui harapan dan memahami kebutuhan nasabah akan mempengaruhi ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dukungan empiris pada konsepsi yang disampaikan oleh Schiffman (1990, dalam Shoemaker & Jolhke, 2002) bahwa kemampuan bertanya merupakan suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami pelanggan sehingga dapat memahami situasi dan kebutuhan pembelian nasabah, merupakan suatu ketrampilan penjualan yang sangat penting.

Sudut pandang kemampuan bertanya sebagai salah satu factor penentu ketrampilan menjual ini tepat bilamana diaplikasikan sebagai alat ukur untuk meningkatkan ketrampilan menjual di Asuransi Sinar Mas, dimana dengan ketrampilan yang baik dari tenaga penjualan maka juga akan mendongkrak kinerja yang dimiliki. Konsep serupa juga telah dijelaskan oleh Manning & Reese (1998 dalam Shoemaker & Johlke, 2002) yang mengatakan bahwa proses bertanya yang tepat akan membantu tenaga penjualan dalam pencapaian tujuan penjualan.

5.2.1.3 Pengaruh Kemampuan Beradaptasi Terhadap Ketrampilan Menjual

H 3 : Semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Pengujian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya. Hasil pengujian hipotesis ini telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistik, di mana pengaruh positif

kemampuan beradaptasi terhadap ketrampilan menjual signifikan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa kemampuan tenaga penjualan menyesuaikan gaya komunikasi, interaksi dan berekspresi dengan nasabah pada bebrgai lingkungan penjualan tidak cukup untuk mempengaruhi ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini mendukung pentingnya konsepsi kemampuan adaptasi sebagai proses penyesuaian diri yang mengarah pada hubungan pemberajaran karakter yang lebih ekspresif dalam situasi social yang ada dan dapat mengekspresikan diri mereka dalam berbagai macam cara untuk dapat berekspresi guna menyampaikan tujuan mereka (Goffman 1959 dalam Goolsby, *et. al.*, 1992).

5.2.1.4 Pengaruh Pengetahuan Teknikal Terhadap Ketrampilan Menjual

H 4 : Semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Diterimanya hipotesis 4 yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya. Menunjukkan bahwa pengetahuan teknikal tepat untuk digunakan sebagai salah satu factor yang dapat meningkatkan ketrampilan penjualan di Asuransi Sinar Mas. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistik, di mana pengaruh positif pengetahuan teknikal terhadap ketrampilan menjual signifikan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa pengetahuan tenaga penjualan mengenai produk,

fungsi produk maupun prosedur di lapangan dapat berpengaruh terhadap ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Studi ini telah mengkonfirmasi temuan penelitian yang dilakukan oleh Rentz *et al* (2002) yang menyatakan bahwa pengetahuan teknikal merupakan salah satu ketrampilan penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya. Konsepsi ini mendukung praktek penjualan asuransi yang menyediakan berbagai jenis produk asuransi dengan kriteria pertanggungan yang sangat beragam, sehingga adanya pengetahuan teknikal yang memadai akan berakibat positif pada ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.

5.2.1.5 Pengaruh Ketrampilan Menjual Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

H 5 : Semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya.

Penelitian ini berupaya untuk menemukan aspek yang dapat dijadikan sebagai pemicu kinerja tenaga penjualan sehingga menghasilkan *closing* yang maksimal bagi perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Spiro & Weitz (1990) untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola factor-faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, dimana salah satu factor tersebut adalah ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

Uraian diatas yang mendasari pengembangan hipotesis lima yang menyatakan bahwa semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya. Diterimanya hipotesis ini menegaskan bahwa pijakan teori mengenai ketrampilan menjual dari peneliti sebelumnya ternyata juga tepat untuk diaplikasikan di Asuransi Sinar Mas

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan dari peningkatan ketrampilan menjual tenaga penjualan terhadap kinerja yang dimiliki tenaga penjualan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa bila setiap tenaga penjualan mampu untuk terus berupaya meningkatkan ketrampilan menjual maka kinerja penjualan yang dimilikinya juga akan semakin meningkat secara signifikan.

Studi pada penelitian ini mendukung pandangan bahwa semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki maka akan semakin baik kinerjanya. Diterimanya hipotesis ini semakin menegaskan konsepsi yang dikemukakan oleh Churchill *et. al.* (1985) bahwa salah satu factor penentu kinerja tenaga penjualan adalah aspek ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

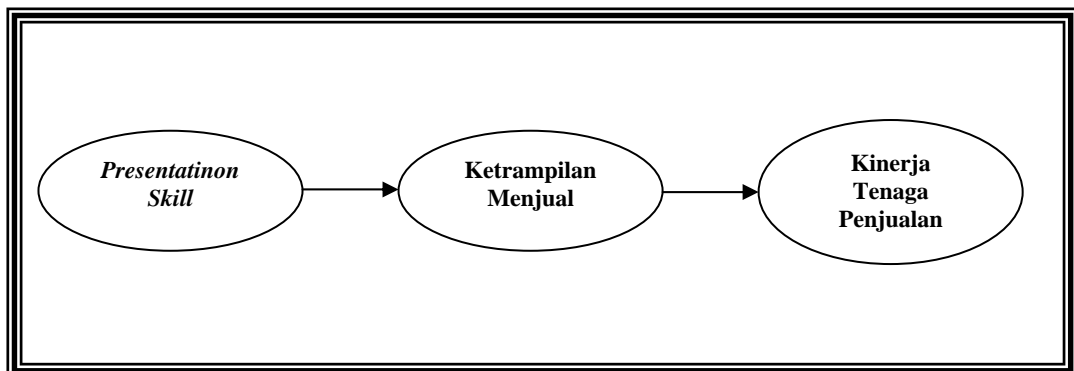
5.2.2 Kesimpulan Atas Permasalahan Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I dimana masalah penelitian adalah “Apa faktor - faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada perusahaan asuransi Sinar Mas ?”. Oleh karena itu, dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan

menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, yaitu :

Pertama, peningkatan kinerja tenaga penjualan dalam hal ini ditandai dengan adanya peningkatan ketrampilan menjual yang salah satunya dapat dilaksanakan melalui pembelajaran atau pelatihan *presentation skill* secara kontinyu sehingga dapat berakibat pada semakin baiknya ketrampilan penjualan yang dimiliki tenaga penjualan, dimana hal itu akan berdampak langsung terhadap kinerja yang dihasilkan. Adapun model konseptual yang menggambarkan proses dasar yang pertama ini disajikan pada gambar 5.1 berikut.

Gambar 5.1: Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses 1



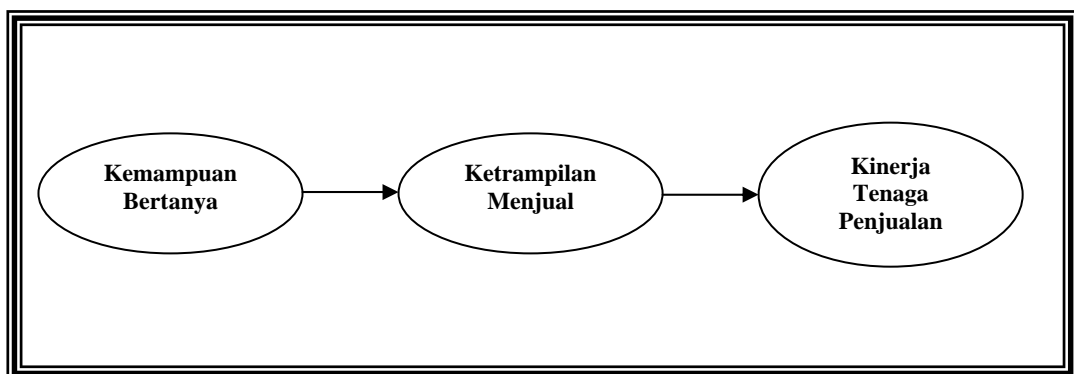
Sumber : Dikembangkan dari hasil pengujian hipotesis

Presentation skill tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas tergolong sebagai kategori sedang belum masuk pada kategori tinggi, karena rata-rata tenaga penjual belum maksimal dalam menerapkan aspek-aspek *skill* yang cukup penting pada presentasi penjualan, dimana hal ini nampak dari temuan penelitian yang dilakukan. Tentu saja, dampaknya pada ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan Sinar Mas yang juga belum bisa maksimal.

Temuan ini menandakan konsepsi terdahulu yang menempatkan *presentation skill* sebagai salah satu variable yang membangun ketrampilan menjual dan berakibat pada kinerja tenaga penjualan.

Kedua, untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat pula dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan bertanya tenaga penjual, dimana dengan kemampuan bertanya yang baik akan berpengaruh terhadap semakin baiknya ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjual. Pada akhirnya tenaga penjual dengan ketrampilan menjual yang tinggi akan mampu mendongkrak kinerjanya seperti disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 5.2: Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses 2

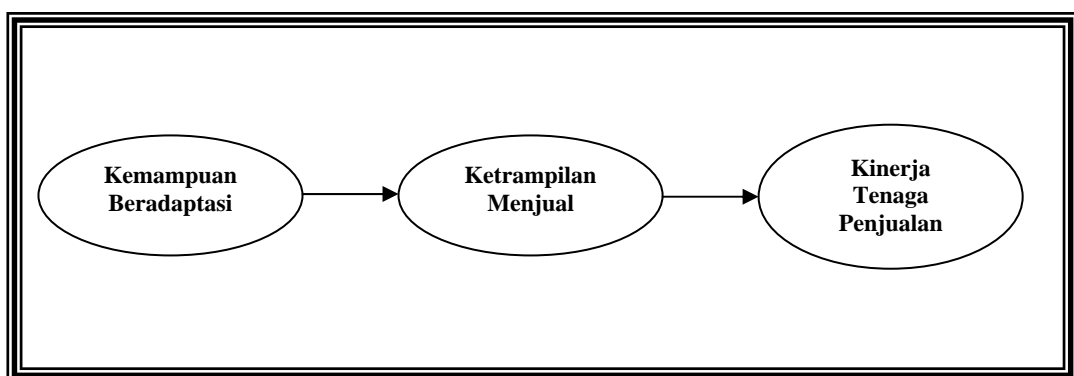


Sumber : Dikembangkan dari hasil pengujian hipotesis

Penelitian ini menunjukkan bahwa tenaga penjual harus mengerti dan memahami kebutuhan pembelian nasabah dengan baik, dimana tenaga penjual yang dapat mengajukan pertanyaan tepat akan memudahkan dalam mencapai tujuan penjualan.

Ketiga, peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat terjadi melalui peningkatan kemampuan adaptasi tenaga penjualan yang akan berkaitan pula pada meningkatnya ketrampilan menjual yang dimiliki. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjualan pun juga akan terpacu. Model konseptual mengenai proses dasar ini disajikan pada gambar berikut.

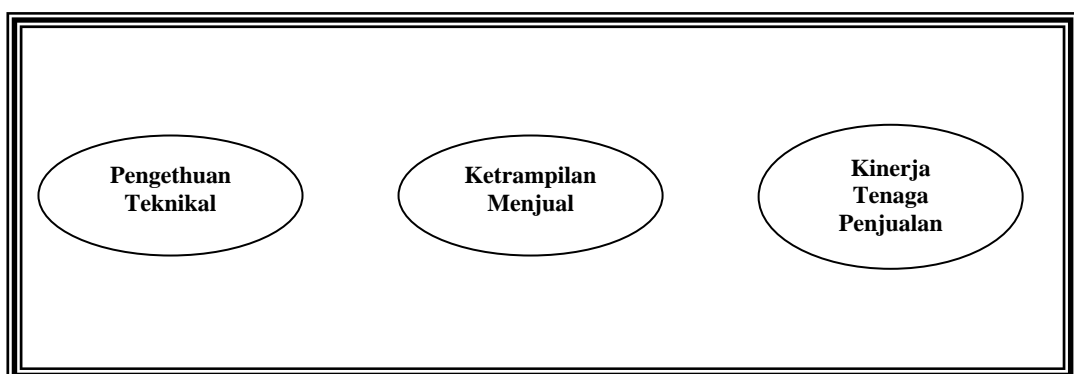
Gambar 5.3: Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses 3

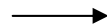
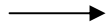


Sumber : Dikembangkan dari hasil pengujian hipotesis

Kempat, peningkatan kinerja tenaga penjualan juga dapat dilaksanakan melalui peningkatan pengetahuan teknikal yang dimiliki tenaga penjual. Dengan adanya pengetahuan teknikal yang memadai dalam melaksanakan tugasnya, maka akan berpengaruh terhadap semakin baiknya ketrampilan seorang tenaga penjualan. Sehingga bisa dipastikan kinerja yang dihasilkan juga akan maksimal. Model konseptual yang memuat proses dasar yang keempat ini disajikan pada gambar berikut.

Gambar 5.4: Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses 4





Sumber : Dikembangkan dari hasil pengujian hipotesis

Pengetahuan teknikal merupakan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya. Sehingga kapasitas pengetahuan teknikal seorang tenaga penjual dapat meningkat diikuti pula dengan peningkatan ketrampilan menjualnya.

Pada penelitian ini menemukan paling sedikit empat proses dasar yang telah menjawab masalah penelitian yang dikemukakan, dimana ketrampilan menjual yang dibentuk dari *presentation skill*, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi dan pengetahuan teknikal merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada objek penelitian Asuransi Sinar Mas.

5.3 Implikasi

5.3.1 Implikasi Teoritis

Kesimpulan yang dihasilkan oleh penelitian ini membawa beberapa implikasi teoritis terhadap studi manajemen pemasaran dalam beberapa hal sebagai berikut.

1. *Presentation skill* merupakan ketrampilan dalam melakukan presentasi penjualan yang sering menjadi praktek-praktek tenaga penjualan untuk mendukung tugas pemasarannya dikonfirmasi berpengaruh positif pada ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan. Temuan ini semakin memperjelas konsepsi dan bukti empirik penelitian ini memberikan kontribusi terhadap konsepsi Johlke & Mary (2002); Kotler (2002); Rentz *et. al.* (2002) tentang presentasi penjualan sebagai bagian dari *salesmanship skill* yang mempengaruhi *selling skill* seorang tenaga penjualan, dimana didalam presentasi penjualan terdapat ketrampilan tertentu yang harus dikembangkan.
2. Kemampuan bertanya dikatakan sebagai kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang tepat guna memahami pelanggan sehingga dapat membaca situasi dan kebutuhan pelanggan yang diwujudkan dengan kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan ternyata berperan meningkatkan ketrampilan menjual untuk mengoptimalkan kinerja yang dihasilkan, sehingga hasil ini dapat memberikan kontribusi empirik terhadap pandangan Schiffman (1990 dalam Shoemaker & Jolhke, 2002) mengenai *questioning skill*.
3. Definisi mengenai adaptasi penjualan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan pada lingkungan penjualan yang berbeda ternyata berperan untuk meningkatkan ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan sehingga perusahaan mampu memaksimalkan kinerja tenaga penjualannya. Temuan penelitian ini semakin memberikan

kontribusi terhadap konsepsi Johlke & Mary (2002) bahwa kecakapan tenaga penjualan dalam adaptasi penjualan merupakan salah satu teknik menjual yang efektif.

4. Pengetahuan teknikal dipandang sebagai pengetahuan mengenai kegunaan dan keunggulan produk, pengetahuan teknis serta pengetahuan produk competitor dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan, tentu saja dampaknya bagi kinerja yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Signifikannya factor pengetahuan teknikal yang dikembangkan pada studi ini memberikan kontribusi empirik terhadap konsepsi yang dikemukakan Joseph *et al* (2002) tentang *technical knowledge*.
5. Ketrampilan menjual sering ditunjukkan dengan kemampuan tenaga penjualan untuk memberikan solusi yang dibutuhkan oleh pelanggan, dimana ketrampilan menjual akan dapat meningkat seiring pembelajaran oleh tenaga penjualan. Signifikannya factor-faktor ketrampilan menjual yang dikembangkan pada penelitian ini memberikan kontribusi untuk memperkuat dan memperluas lebih detail konsep *selling skill* yang dipaparkan oleh Spiro & weitz (1990) yang secara ringkas menegaskan bahwa diantara banyak factor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan, salah satunya adalah ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.

Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan, dimana ketrampilan

menjual dibentuk dari presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi dan pengetahuan teknikal. Secara ringkas akan disarikan dalam table 5.1 berikut.

Tabel 5.1. Implikasi Toeritis

Konsep	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
<i>Presentation skill</i>	<i>Presentation skill</i> yang dimiliki tenaga penjualan terbukti cukup berpengaruh terhadap ketrampilan menjualnya. Rumus AIDA (attention, interest, desire dan action) dalam presentasi penjualan tenaga penjualan asuransi Sinar Mas berada pada tingkat sedang, sehingga cukup dapat diterima secara utuh untuk membentuk ketrampilan menjual pada tingkat yang sedang pula.	Penelitian ini memberikan dukungan utuh terhadap penelitian Johlke & Mary (2002), Kotler (2002) mengenai ketrampilan-ketrampilan penting dalam sebuah presentasi penjualan yang perlu dikembangkan untuk membentuk <i>presentation skill</i> yang baik, dimana hal itu akan mengakibatkan terbentuknya ketrampilan menjual yang baik pula.
<i>Questioning Skill</i>	Kemampuan bertanya dari tenaga penjualan terbukti cukup kuat memberikan pengaruh terhadap tingkat ketrampilan menjual. Kemampuan memahami	Studi ini memperkuat penelitian yang dilakukan Sciffman (1990 dalam Shoemaker & Johlke, 2002) menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjual untuk mengajukan

	kebutuhan nasabah, mencari informasi penting dari nasabah sehubungan dengan produk dan mencari tau harapan nasabah merupakan atribut yang membentuk kemampuan bertanya, yang dapat meningkatkan ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan.	pertanyaan yang tepat guna memahami pelanggan sehingga dapat mengerti situasi dan kebutuhan pembelian, merupakan ketrampilan menjual yang sangat penting.
<i>Adaptation Skill</i>	Kemampuan adaptasi merupakan aspek penting yang perlu dikembangkan tenaga penjualan karena pengaruhnya sangat positif terhadap ketrampilan menjual yang dimilikinya.	Penelitian ini semakin mempertegas pandangan bahwa salah satu teknik menjual yang paling efektif adalah kecakapan tenaga penjual untuk menggunakan adaptive selling dengan pelanggan (William & Spiro dalam Miles <i>et al</i> , 1990; Johlke & Mary, 2002)
<i>Technikal Knowledge</i>	Pengetahuan teknikal yang dibentuk dari produk knowledge yang baik, pengetahuan teknis dilapangan, pengetahuan tentang produk	Penelitian ini memperkuat konsepsi yang dikemukakan Joseph <i>et al</i> (2002) menyatakan bahwa salah satu ketrampilan menjual yang dipelajari

	kompetitor terbukti cukup mempengaruhi tingkat ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.	oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya adalah <i>technical knowledge</i> .
<i>Selling Skill</i>	Ketrampilan menjual yang dipengaruhi oleh presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan adaptasi dan pengetahuan teknikal terbukti cukup kuat memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.	Studi ini mendukung penuh pandangan Spiro & weitz (1990) yang menyatakan bahwa diantara faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan, salah satunya adalah ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.

5.3.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, variable dependen dalam penelitian ini adalah ketrampilan menjual dan kinerja tenaga penjualan merupakan konsep-konsep penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan profit, sehingga implikasi manajerial studi ini bagi Asuransi Sinar Mas adalah sebagai berikut :

1. Ketrampilan menjual adalah elemen penting untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjualan. Karena keberadaan aspek ketrampilan menjual adanya melekat pada individu tenaga penjualan,

maka penting bagi tenaga penjualan untuk melakukan upaya pembelajaran diri dalam rangka menjalankan fungsi *self control* terhadap kegagalan dalam tugas penjualan yang dilakukannya, sehingga aspek apa yang menyebabkan kegagalan tersebut dikemudian hari aspek ini dapat diperbaiki guna meningkatkan ketrampilan menjual yang dimilikinya.

2. Ketrampilan menjual pada penelitian ini dibentuk oleh atribut-atribut : kemampuan menjual berbagai jenis produk, kemampuan memperoleh nasabah baru dengan mudah, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan melakukan negoisasi secara efektif, handal dalam memperluas relasi penjualan, ketepatan dalam memilih strategi penjualan. Implikasinya adalah atribut-atribut ini hendaknya menjadi aspek-aspek empirik yang dapat dijadikan fokus evaluasi bagi individu tenaga penjualan, dimana aspek tersebut dapat menjadi parameter yang mudah dinilai dari rutinitas penjualan yang dilakukan setiap hari.
3. Konsepsi ketrampilan menjual dijelaskan dapat berkembang seiring pembelajaran yang dilakukan, namun belum adanya program training di Asuransi Sinar Mas yang menitikberatkan pada upaya peningkatan ketrampilan menjual ini, maka menjadi penting implikasinya bagi perusahaan untuk menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan guna mengembangkan serta meningkatkan ketrampilan penjualan, dimana training penjualan ini penting untuk meningkatkan kesuksesan penjualan dan menjalin hubungan baik dengan nasabah dalam jangka panjang. Fokus

pelatihan tersebut bisa diarahkan pada elemen *presentation skill*, *questioning skill*, *adaptation skill* dan *technical knowledge*

4. Ketrampilan menjual berpengaruh signifikan pada kinerja tenaga penjualan, sehingga perusahaan dapat menjadikan factor ini sebagai salah satu titik berat dalam pengembangan *group leader* pada program khusus *Management Development Program* untuk mencetak calon-calon pimpinan perusahaan, sehingga ke depannya ketrampilan menjual dapat menjadi salah satu aspek keunggulan *direct selling* yang dapat mendongkrak kinerja tenaga penjualan secara berkesinambungan
5. Presentasi penjualan merupakan elemen penting yang mempengaruhi tingkat ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjual. Oleh karena itu, harus diupayakan suatu program pelatihan mengenai ketrampilan-ketrampilan tertentu yang dikembangkan dalam presentasi penjualan asuransi sehingga tujuan penjualan dapat tercapai. Beberapa ketrampilan yang dimaksud seperti bagaimana menarik perhatian nasabah, bagaimana cara menimbulkan minat nasabah terhadap asuransi dan bagaimana untuk menimbulkan keinginan nasabah untuk memiliki produk.
6. Kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan adalah factor penting untuk meningkatkan ketrampilan menjual. Beragamnya kepentingan nasabah memunculkan kebutuhan asuransi yang berlainan, sehingga kemampuan tenaga penjualan untuk mengajukan pertanyaan yang tepat sehubungan dengan relevansi produk yang dibutuhkan oleh nasabah akan memunculkan asumsi adanya pengertian dan kepedulian pada nasabah.

Implikasinya, tenaga penjualan perlu menyusun *schedule plan* untuk meningkatkan intensitas kunjungan dalam upaya mengenali karakter nasabah serta mencari tau rutinitas kesibukan nasabah sehingga diketahui produk profile yang dibutuhkan.

7. Kemampuan bertanya tenaga penjualan dapat pula dikembangkan dengan meningkatkan *meeting after work* untuk melaksanakan evaluasi terhadap *sales progress report* dengan mengkaji tentang strategi bertanya yang tepat untuk menggali informasi pada nasabah, sehingga tenaga penjualan tidak hanya menjual produk asuransi namun mampu menjadi solusi atas masalah yang dikeluhkan nasabah berkaitan dengan resiko pekerjaannya.
8. Kemampuan bertanya sangat berguna bagi kelanjutan perkembangan produk dari perusahaan. Implikasinya, department *underwriting* perlu bersinergi dengan department *marketing* dalam upaya menindaklanjuti strategi kemampuan bertanya tenaga penjualannya. Hal ini dapat diwujudkan dengan meningkatkan ketanggapan perusahaan dalam menangkap keinginan dan harapan nasabah secara tepat serta menginterpretasikannya dengan cepat sesuai kebutuhan, serta mengintegrasikannya secara langsung kepada nasabah terhadap pilihan produk asuransi yang dipasarkan.
9. Kemampuan beradaptasi sebagai salah satu komponen yang cukup penting pengaruhnya terhadap ketrampilan menjual dari tenaga penjualan. Implikasinya bagi perusahaan adalah supaya meningkatkan training penjualan adaptif pada tenaga penjualan khususnya mengenai kemampuan

mengadaptasi tekanan dalam situasi penjualan untuk meningkatkan kesuksesan penjualan dan menjalin hubungan dengan nasabah dalam jangka panjang. Hal ini perlu dilakukan karena ketatnya persaingan asuransi, sehingga untuk meningkatkan kinerja perlu bagi perusahaan membuat strategi bersaing yang berbeda dari competitor, dan kemampuan beradaptasi tenaga penjualan dapat dijadikan salah satu keunggulan.

10. Kemampuan adaptasi tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas dapat didukung dengan melakukan koordinasi yang baik dengan media informasi maupun instansi-instansi pemerintah, hal ini perlu dilaksanakan untuk mengetahui setiap event – event tertentu yang diadakan sehingga tenaga penjualan Sinar Mas dapat berpartisipasi didalamnya untuk melakukan promosi serta melakukan pendekatan-pendekatan dengan masyarakat pada event tersebut.

11. Pengetahuan teknikal merupakan elemen penting bagi tenaga penjual untuk mendukung ketrampilan menjualnya. Banyaknya jenis produk asuransi tentu membutuhkan upaya tertentu dari tenaga penjualan agar mampu mengakomodasi apapun bentuk pertanggungan resiko yang diinginkan nasabah. Maka dari itu, adanya pengetahuan teknikal yang memadai sangat mendukung tenaga penjualan dalam melakukan tugasnya. Dalam hal ini, perusahaan hendaknya menurunkan langsung tim *underwriting* ke kantor cabang untuk memberikan training produk dan prosedur klaim kepada tenaga penjualan, sehingga informasi yang diperoleh akan lebih akurat dan lengkap, dibandingkan hanya

mengirimkan modul yang berisi informasi ringkas tanpa mencakup detail yang lebih rinci. Melalui cara ini akan muncul komunikasi dua arah yang semakin meningkatkan pengetahuan teknikal tenaga penjualan ketika dilapangan, sehingga mereka lebih terampil dalam memasarkan produk.

12. Pengetahuan teknikal merupakan aspek penting yang perkembangannya juga bisa diupayakan dari tenaga penjalan sendiri. Ketatnya persaingan asuransi, mengharuskan tenaga penjualan untuk kreatif dalam melakukan investigasi terhadap jenis pertanggungan produk asuransi lain. Sehingga selain meningkatkan pengetahuan teknikalnya, metode ini akan mampu meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk membandingkan kekurangan dan keunggulan produk asuransi Sinar Mas dibanding produk lain yang dijual dipasaran.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa objek penelitian ini dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian secara akurat. Tentunya, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari nilai lebih temuan-temuan dalam penelitian ini.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pada hasil pengisian kuesioner terbuka yang digunakan sebagai penegasan dan dukungan terhadap alat analisis dalam penelitian ini, yang mana hasil persepsi responden dapat dikatakan kurang variatif karena beberapa responden tidak mampu menguraikan jawaban sendiri dengan baik sehingga mereka hanya mengikuti saja jawaban terbuka dari

responden lain. Hal ini menyebabkan rangkuman presepsi responden yang disajikan pada bab 4 tidak terlalu banyak, semestinya dengan jumlah 110 responden peneliti dapat merangkum presepsi responden lebih luas lagi. Akan tetapi sempitnya rangkuman jawaban atas presepsi responden ini tidak mengurangi akurasi dari data yang diisi oleh responden pada kuesioner tertutup.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Pengembangan model teoritis yang disajikan dalam model konseptual kinerja tenaga penjualan pada penelitian ini meninggalkan beberapa agenda penelitian lanjutan sebagai berikut.

Pada penelitian mendatang, untuk memperluas temuan dalam upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan, perlu dipertimbangkan untuk memasukkan variable - variabel lain yang sejajar dengan ketrampilan menjual dimana diharapkan variable tersebut dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Variabel lain yang dimaksud adalah variabel diluar persepsi tenaga penjualan dapat menjadi referensi untuk masukan pada model penelitian selanjutnya, mengingat begitu kompleks masalah yang dihadapi perusahaan sehingga input variable diluar persepsi tenaga penjualan diharapkan dapat menghasilkan temuan-temuan yang bermanfaat bagi kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan.

Kemudian untuk dapat mengakomodasi persepsi responden terhadap pertanyaan - pertanyaan terbuka supaya menghasilkan uraian jawaban yang *variatif* dan tidak hanya mengikuti jawaban responden lain, maka teknis

penyebaran dan pengisian kuesioner perlu dilakukan secara terpisah serta pada waktu yang berbeda, sehingga hal ini akan semakin memperluas temuan-temuan persepsi responden serta menghindari terjadinya kesamaan dalam pengisian uraian jawaban.

DAFTAR REFERENSI

- Adel El-Ansary, 1993, Selling and Sales Management in Action : Sales force Effectiveness Research Reveal New Insight and Reward Penalty Patterns in Sales Force Traing, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol XIII, No.2, Spring, p. 84-90
- Barton A, Weitz, Harish Sujan dan Mita Sujan “Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness” **Journal of Marketing** Vol.50 (October, 1986)
- Bellenger, D. N, Brashear, T. G., Barkdale, H. L, Ingram, “Salesperson Behavior Antecedent and Links to Performance”, 1997, p.177-184
- Boorom, M.L, J.R. Goolsby and R.P. Ramsey, 1998, Relational Communication Traits and Their Effect on Adadtiveness and Sales Performance, **Journal of The Academy of Marketing Science** Vol.26 No.1
- Cooper, D.W & Emor, C. W , (1995), **Metode Penelitian Bisnis** Jilid 1, Edisi ke lima, Erlangga, Jakarta.
- Challagalla, Gautam N., Tasadduq A. Shervani, (1996), “ Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction”, **Journal of Marketing** vol. 60, January, p.89-105
- Churcill, GA, Jr, Ford, Neil M, Hartley S.W, Walker, Orville C, Jr, (1985), The Determinants of Salesperson Performance : A Meta Analyziz, **Journal of Marketing Research**, 22 May, p. 103-118
- Cravens, D.W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge and Clifford E. Young, 1993, Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, **Journal of Marketing**, Vol.57, Oktober, p.47-59
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon, 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship, **Journal of Marketing**, Vol. 61, April, p.35-51
- Dubinsky, A. J, RE. Michaels, M. Katabe, C.U. Lim, Hee-Cheol Moon, (1992), “Influence of Role Strees on Industrial Salespeople’s Work Outcome in The United States, Japan and Korea”, **Journal of International Business Studies**, First Quarter, p.77-99

Ferdinand, Augusty, 2002, Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian, **Journal Sains Pemasaran Indoensia**, Vol 1, No.1, Mei, p.1-22

-----, 2006, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

-----, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

-----, 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik, Research Paper Series**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang

Goolsby, Jerry R, 1992, A theory of role stress in boundary spanning position of marketing organization, **Journal of The Academy of Marketing Science**, p. 50-64

Grewal, D and Sharma, A, 1991, The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: an interactive framework, **Journal of Personalselling & Sales Management**, vol.11 p.13-23

Hair, JR, Joseph F, Ralph E, Anderson, Ronald L. Tatham & William C Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Edition New Jersey: Prentice Hall

Jaworski, B.J and Ajay K Kohl, 1991, Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Sales People's Performance and Satisfaction, **Journal of Marketing Research**, May, Vol 28

John F., Tanner Jr. "Adaptive Selling at Trade Show" **Journal of Personal Selling and Sales Management** Vol XIV No.2 (Spring), 1994

Joseph, David. Armen, Pratibha dan Robert, (2002), A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol XXII, Number 1, (Winter 2002, p. 13-21)

Kohli, Ajay K., Jaworsky, Bernard J. (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople, **Journal of Marketing**, Vol. 58, Oktober. p. 82-94

Kotler, 1997, **Manajemen Pemasaran** Jilid 2, PT Prenhallindo, Jakarta

Lien-Ti Bei, Richard Widdows "Product Knowledge and Product Involvement as Moderator of the Effect of Information an Purchase Decisions: A Case

Study using the Perfect Information Frontier Approach” **The Journal of Consumer Affair** Vol.33 No.1 (1999)

Liu, Annie H. and Mark P. Leach, 2001, Developing Loyal Customers with a Value-adding Salesforce: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No.2, Spring, p.147-156

Mary E, Shoemaker, Mark C, Johlke. “An Examination of The Antecedent of A Crucial Selling Skill: Asking Questions” **Journal of Management Issue** VolXIV No.1 (Spring, 2002)

Marzuki, 2000, **Metodologi Riset**, BPFE-UII Yogyakarta

Michael L.Boorum, Jerry r., Goolsby, Rosemary P., Ramsey, 1998, “Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance” **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 26 (Winter, p.16-30)

Miles, P.M, D.R Arnold & H.W. Nash, 1990, Adaptive Communication : The Adaptation of the Seller’s Interpersonal Style to the Stage of the Dyad’s relationship and the Buyer’s Communication Style, **Journal of Personal Selling and Sales Management** Vol 10 February 1990.

Mohr, Jakki and John R. Nevin, 1990, Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, **Journal of Marketing**, October, p.36-51

Narus, James A, James C. Anderson, (1996), “Rethinking Distribution Adaptive Channel” **Hardvard Business Review**, (July-August), p.112-120

Piercy, N. F., Cravens D. W., Morgan N. A., 1997, “Sources of Effectiveness in Business to Business Sales Organization”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 11, p.13-23

Plank, R.C & Greene , J. N, (1996), “Personal Construck Psychology and Personal Selling Performance”, **European Journal of Marketing**, Vol 30, p.25-48

Plank. Richard E., David A. Red, Ellen Pullin, 1999, “Perceived Trust in Business to Business Sales: A New Measure”, **Journal of Personal Selling and Sales management**, vol XIX no. 3 (summer) p.61-71

- Sendra, Ketut, 2002. **Panduan Sukses Menjual Asuransi**, Jakarta Penerbit PPM
- Shoemaker, M.E & M.C. Johlke, 2002, An Examination of The Antecedent of A Crucial Selling Skill: Asking Questions, **Journal of Managerial Issues** Vol 14 No.1 Spring 2002
- Spiro, R.L and B.A. Weitz, 1990, Adaptive Selling : Conseptualization, Measurement, and Nomological Validity, **Journal of Marketing Research** Vol. 27 February 1990
- Sujan, Harish, Borton A Weitz and Nirmalya Kumar, 1994, Learning Orientation, Working Amart and Effective Selling, **Journal of Marketing**, Vol 58, July
- Sutoyo. Siswanto, 2000, **Salesmanship Keahlian Menjual Barang dan Jasa**, Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka
- Szymanski, David M., 1988, Client Evaluation Cues : A Comparison of Successful Salespeople, **Journal of Marketing Research**, Voll.XXVI, May, p. 163-174
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harpoer Collings College Publishers
- Tansu, A.B, 1999, Benchmark of Successful Salesforce Performance, **Canadian Journal Administrative Science**. p.95-104
- Teas, R Kenneth, John G. Wacker & R Eugene Hughes, 1979, A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Percertions of Role Clarity, **Journal of Marketing Research**, August 1979, p.355-366
- Weilbaker, Dan C. "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales" **Journal of Personal Selling & Sales Management** Vol.X (Summer, p.45-55)
- William, K.C, R.L. Spiro, and L.M Fine. 1990. The Customer Salesperson Dyad: An InteractionCommunication Model and Review. **Journal of Personal Slling and Sales Management** 10: 29-43
- Zeithami, VA., L.L.Berry and A.Parasuraman, 1993, The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Bol. 21 Winter 1993

